

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců v organizaci XY
Modification of Employee Appraisal System in the XY Organization

Student:

Bc. Lucie Böhmová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Lucie Böhmová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Úprava systému hodnocení zaměstnanců v organizaci XY
Modification of Employee Appraisal System in the XY Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace XY
 5. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

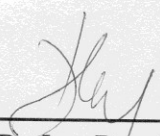
Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Příloha č. 1 a 2 mi byly poskytnuty z interních materiálů organizace XY.

V Ostravě dne 22. 4. 2016

..... Lucie Böhmová

Bc. Lucie Böhmová

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za její odbornou pomoc, poskytnutí cenných připomínek a také za vstřícný a profesionální přístup. Také bych chtěla poděkovat personálnímu oddělení organizace XY za poskytnutí potřebných informací pro vypracování této diplomové práce a všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování	6
3	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců	7
3.1	Řízení Lidských zdrojů.....	7
3.2	Řízení pracovního výkonu.....	8
3.2.1	Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	9
3.3	Hodnocení pracovníků.....	10
3.3.1	Cíle hodnocení pracovníků.....	11
3.3.2	Formy hodnocení.....	12
3.3.3	Oblasti hodnocení.....	13
3.3.4	Kritéria hodnocení pracovníků.....	13
3.3.5	Hodnotitelé pracovníků	14
3.3.6	Hodnotící rozhovor	16
3.3.7	Fáze hodnocení.....	17
3.3.8	Metody hodnocení	18
3.3.9	Chyby hodnotitelů při hodnocení	24
3.3.10	Formuláře pro hodnocení	25
3.3.11	Úloha vedoucích pracovníků a personálního oddělení.....	27
3.3.12	Vztah procesu hodnocení k jiným personálním činnostem.....	27
4	Charakteristika organizace XY	30
4.1	Představení společnosti.....	30
4.1.1	Organizační schéma společnosti	31
4.1.2	Struktura zaměstnanců	31
5	Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců	32
5.1	Systém hodnocení ve společnosti XY	32
5.2	Postup při pracovním hodnocení	33
5.3	Fáze pracovního hodnocení	34
5.4	Hodnotící rozhovor.....	34
5.5	Provázanost hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování	36
5.6	Stanovení výzkumných otázek	36
5.8	Výsledky dotazníkového šetření.....	38
5.9	Vyhodnocení stanovených výzkumných otázek a shrnutí výsledků	73

6	Návrhy a doporučení	75
7	Závěr	79
	Seznam použité literatury	80
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

„Hodnocení zaměstnanců je součástí jejich motivace. Proto musí být nastaveno tak, aby motivačním skutečně bylo.“

(Irena Osvaldová)

Lidské zdroje jsou jednou z konkurenčních výhod organizace a mnohdy jsou pro organizaci daleko cennější než zdroje materiální či jiné povahy. Proto by si měla každá organizace snažit získat a udržet kvalifikované zaměstnance a tím přizpůsobit svou personální politiku.

Hodnocení zaměstnanců patří mezi nejdůležitější částí řízení lidských zdrojů, pomocí kterých se zaměstnanci snaží zlepšit svůj pracovní výkon. Výsledky získané z hodnocení zaměstnanců slouží jako podklad pro další personální činnosti, mezi které lze zařadit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců či jejich odměňování. Při propojení těchto systémů se může stát hodnocení zaměstnanců velice motivujícím prvkem, což napomáhá zaměstnancům podávání vyššího pracovního výkonu a jejich spokojenosti v organizaci.

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém hodnocení v organizaci XY a následně navrhnout doporučení pro úpravu tohoto systému.

Tato diplomová práce bude zpracována do dvou hlavních částí, z nichž jedna část je zaměřena na teoretická východiska hodnocení zaměstnanců a druhou část této diplomové práce tvoří praktická část, týkající se organizace, v níž byla tato diplomová práce zpracována.

Teoretická část obsahuje informace získané z odborných publikací a je v ní popsána problematika řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Tyto kapitoly jsou dále rozpracovány na podkapitoly týkající se dané problematiky.

Praktická část je taktéž rozdělena na kapitoly, které jsou dále rozpracovány na podkapitoly týkající se hodnocení zaměstnanců v organizaci XY. Zpočátku je v praktické části popsána organizace, v níž byla tato diplomová práce zpracována a následně je provedena analýza systému hodnocení ve vybrané organizaci.

2 Metodika a metody zpracování

Tato kapitola je určena pro popsání metodiky a metod, které budou v této diplomové práci použity.

Teoretickou část této diplomové práce tvoří informace, získané na základě jejich sběru z odborných publikací na téma hodnocení zaměstnanců. Z těchto publikací je postupně popsána a identifikována problematika řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a následně samotné hodnocení pracovníků. Uvedené informace jsou zpracovány dedukcí a indukci do následných posloupností jednotlivých kroků, které jsou zaměřeny na problematiku hodnocení zaměstnanců.

Praktická část je nejprve zpracována popisem organizace, v níž byla diplomová práce zpracována a následně je provedena analýza systému hodnocení v dané organizaci. Analýza systému hodnocení je zpracována na základě informací, které byly získány při konzultaci s personalistkou dané organizace. Konzultace probíhaly formou nestrukturovaného rozhovoru. Následně je použita metoda syntézy na základě které byly propojeny myšlenkové části v jeden celek, který sloužil jako základ pro vyvození nových faktů týkajících se daného tématu. V této části je provedeno také dotazníkové šetření s cílem získat názor jednotlivých zaměstnanců na systém hodnocení. Tyto výsledky získané z dotazníkového šetření jsou na závěr vyhodnoceny a na jejich základě jsou navrženy doporučení na úpravu systému hodnocení v dané organizaci. V diplomové práci byl použit také postup indukce, z něhož byl ustanoven závěr pomocí poznatků, které byly získány v průběhu zpracovávání této práce. S indukcí souvisí také dedukce, která byla také použita a to při přechodu z obecných závěrů k méně obecným.

3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Teoretická část této diplomové práce je zpracována na základě sběru informací z odborných publikací. Zpočátku je popsán a objasněn proces řízení lidských zdrojů, následně také proces řízení pracovního výkonu. Velice důležitou součástí je objasnění rozdílů mezi řízením lidských zdrojů a řízením pracovního výkonu. Druhá část této kapitoly je věnována samotnému hodnocení pracovníků, včetně objasnění základních pojmů, vytyčení cílů, forem, kritérií, oblastí hodnocení a také fází, které je nezbytné dodržet. Jsou zde uvedeny taktéž metody, prostřednictvím kterých je hodnocení pracovníků prováděno. Prostřednictvím odborných publikací je také popsán průběh hodnotícího rozhovoru a osoby, které lze považovat za hodnotitele pracovníků. Chybovat je lidské, a proto jsou závěrem také uvedeny chyby, kterých se hodnotitelé dopouští. V závěru jsou poté popsány formuláře používané pro hodnocení pracovníků, rovněž také úlohy vedoucích pracovníků a personálního oddělení a souvislosti hodnocení pracovníků s jinými personálními činnostmi.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, můžeme definovat jako přístup, který je strategický a logicky promyšlený. Jedná se o přístup k řízení toho nejcennějšího, čím organizace disponují. Jsou to tedy zaměstnanci dané organizace, kteří jak individuálně, tak kolektivně přispívají organizaci, aby dosáhla svých stanovených cílů (Armstrong, 2007).

Za cíl řízení lidských zdrojů se považuje zajištění schopnosti organizace úspěšně plnit své cíle a to prostřednictvím svých zaměstnanců. Jedná se o plnění cílů v následujících oblastech:

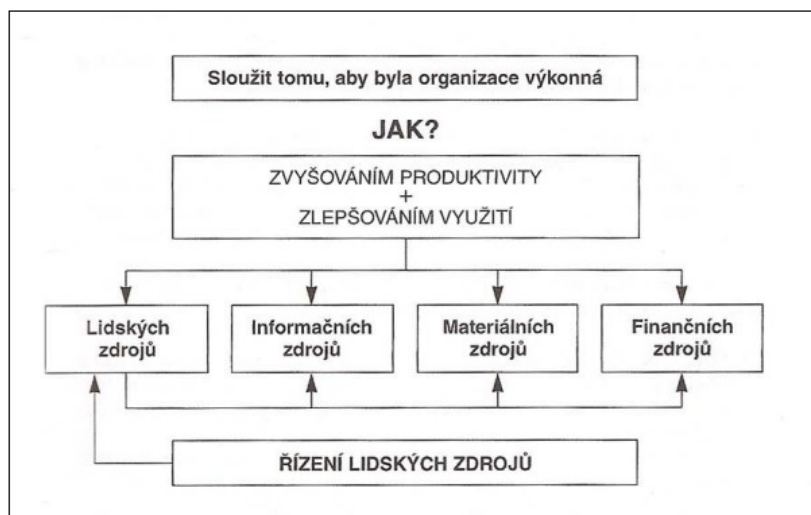
- efektivnost organizace,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalosti,
- řízení odměňování,
- zaměstnanecké vztahy,
- uspokojování rozdílných potřeb,
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou (Armstrong, 2007).

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace neustále výkonná a také její výkon neustále zlepšovat. Tento úkol lze splnit tak, že bude docházet k neustálému zlepšování využití zdrojů, které má organizace k dispozici. Za tyto zdroje můžeme považovat materiální

zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a také lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na stálé zlepšování využití lidských zdrojů, ale vzhledem k tomu, že lidské zdroje mají vliv na využití materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů má rozhodující vliv také o zlepšování využití všech ostatních zdrojů (Koubek, 2015).

Výše popsaný úkol řízení lidských zdrojů znázorňuje následné obrázek č. 3.1.

Obrázek č. 3.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015)



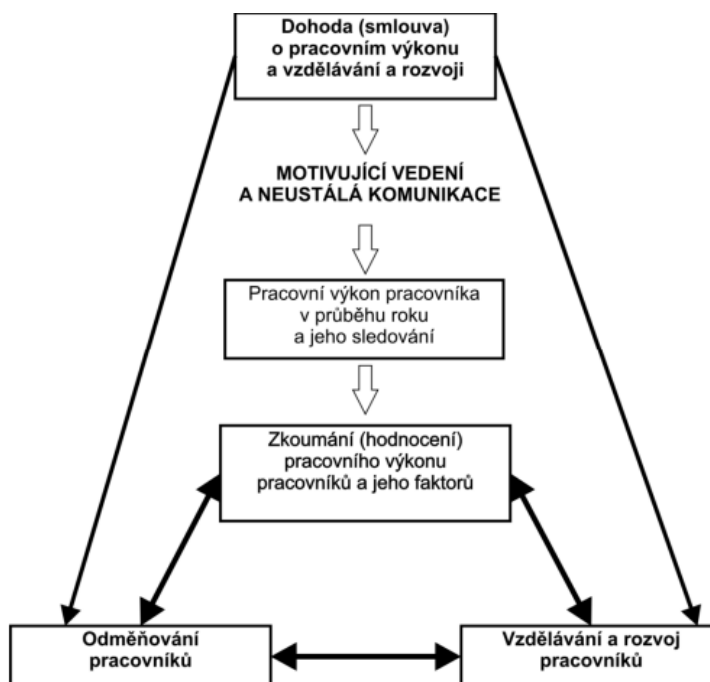
Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 17

3.2 Řízení pracovního výkonu

Armstrong (2007) ve své knize popisuje řízení pracovního výkonu jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností.“ Hlavními složkami řízení pracovního výkonu jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog.

Jedná se o řízení lidí prostřednictvím ústní dohody či písemné smlouvy mezi pracovníkem a nadřízeným/manažerem, přičemž tyto dvě strany se dohodnou o budoucím pracovním výkonu a osvojení si schopností, které jsou potřebné pro výkon práce. Na základě této dohody či smlouvy se vytvoří pracovní úkoly, stanoví se proces vzdělávání a rozvoje pracovníka a také se dohodne systém hodnocení a odměňování pracovníka (Koubek, 2015). Proces řízení pracovního výkonu zobrazuje následující obrázek č. 3.2.

Obrázek č. 3.2 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-033-3. s. 204

Řízení pracovního výkonu je založeno na stanovení cílů pracovníka, které jsou formulovány na základě dohody mezi pracovníkem a nadřízeným. Mezi základní funkce cílů se řadí:

- udávat směr, přičemž je důležité, aby pracovníci, kteří plní dílčí cíle postupovali ve směru celkových cílů,
- stanovit, čeho již bylo dosaženo (v průběhu vyhodnocování jednotlivých dílčích cílů je jasné, čeho již bylo dosaženo a čeho nikoli),
- definovat úlohu jednotlivců (co lze očekávat od jednotlivých pracovníků),
- motivovat pracovníky (Kociánová, 2010).

3.2.1 Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu je lidmi mnohdy ztotožňováno s hodnocením pracovníků, ale jsou mezi nimi podstatné odlišnosti. Hodnocení pracovníků provádí linioví manažeři či personální útvar, kteří hodnotí jejich pracovní výkon. Toto hodnocení se provádí jednou popřípadě dvakrát za rok a většinou se jedná o systém hodnocení shora-dolů. Jsou zde souvislosti s odměňováním pracovníků, které závisí na výsledku hodnocení. Hodnocení zaměstnanců se provádí za již uplynulé období, tudíž je zde pohled do minulosti. Co se týče

administrativy, ta je velice složitá. Napříč tomu řízení pracovního výkonu provádí převážně linioví manažeři, a jedná se o celoroční záležitost. V tomto případě by manažeři měli působit spíše jako koučové než jako soudci. Velice podstatným rozdílem je, že řízení pracovního výkonu je zaměřena na budoucnost nikoliv na minulost, jak je tomu u hodnocení pracovního výkonu. Také spojitost s odměňováním je málo pravděpodobná a administrativa je minimální (Armstrong, 2015).

3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jedna z personálních činností a také součást procesu řízení pracovního výkonu. Zabývá se zjišťováním toho, jak je pracovník schopen vykonávat svou práci, plnit si své úkoly a požadavky, které jsou na danou pracovní pozici. Jedná se také o zjišťování toho, jaké je jeho pracovní chování, jaké má vztahy se svými spolupracovníky, zákazníky či s dalšími osobami, se kterými je ve styku v souvislosti s prací. Představuje také proces zjišťování, posuzování, úsilí o napravení a stanovení úkolů, které se týkají pracovního výkonu (Koubek, 2015).

Je to nástroj motivace, vedení a rozvoje zaměstnanců, ale zároveň se jedná také o nástroj podpory jejich výkonu a nápravy chování, které neodpovídá dané organizaci. Hodnocení lze definovat jako prostředek vzájemné komunikace nadřízeným/manažerem a pracovníky a také jako zdroj jejich povzbuzení a inspirace. (Bláha et al., 2013)

Hodnotitel - je jím především přímý nadřízený či manažer pracovníka, který stanoví pracovníkovi cíle a úkoly, při nichž hodnotí jeho pracovní výkonnost.

Hodnocený - jedná se o pracovníka, jehož pracovní výkonnost hodnotí příslušná osoba (Wagnerová, 2008).

Hodnocení zaměstnanců slouží jako možnost ke shrnutí výkonu pracovníka za již uplynulé období, k nápravě výkonu v budoucím období a k naplňování dalšího rozvoje pracovníka. Hodnocení formálního charakteru se v organizacích provádí pravidelně a to nejčastěji jednou nebo dvakrát ročně. Výsledky, získané na základě hodnocení slouží jako základ pro řízení kariéry a při rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci. Může se v tomto případě jednat o povýšení či interní mobilitu (Horváthová et al., 2014).

V knize autorů Foot a Hook (2002) jsou uvedeny hlavní důvody proč využít systém hodnocení výkonu. Těmito důvody jsou:

- organizace má k dispozici zpětnou vazbu,
- mezi zaměstnanci jsou vyjasněny pracovní cíle,
- vliv na odměňování zaměstnanců,
- rozvoj kariéry,
- zlepšuje se výkon jednotlivců,
- vyřešení problémů při plnění úkolů,
- souvislost se systémem vzdělávání,
- zvýšení motivace.

Hodnotit lze ve společnosti své zaměstnance několika typy hodnocení. Může se jednat o tzv. průběžné hodnocení, které je spojeno s kontrolou výkonů pracovníků a také jak pracovníci plní zadané úkoly. V organizaci můžeme pracovníky hodnotit také krátkodobě, kdy se v tomto případě jedná o pravidelné hodnocení již po několika týdnech od zadaného úkolu, a posuzují se zde pouze výkony pracovníků. Je vhodné posouzení těchto výkonů nějakým způsobem zaznamenávat, jelikož tyto záznamy mohou být použity pro následné dlouhodobé hodnocení. Při krátkodobém hodnocení je možné pracovníka upozornit na drobné chyby a nedostatky při jeho výkonu práce a také má pozitivní vliv na vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným. Následně dlouhodobé hodnocení se provádí také pravidelně, ale s větším časovým odstupem. Tedy je prováděno jednou za tři či šest měsíců. Při tomto hodnocení se hodnotitel zaměřuje na hodnocení nejen výkonů pracovníka, ale také na zdroje. Jako podklad pro dlouhodobé hodnocení slouží záznamy o výkonech v průběhu hodnoceného období, je posuzován budoucí vývoj a plánuje se zde také kariérní postup. Hodnotitel zde využívá veškeré poznámky, které vytvořil během hodnotícího rozhovoru. Nepravidelným typem hodnocení je mimořádné hodnocení pracovníků. Toto hodnocení se používá zejména v případě, kdy nejsou v souladu požadavky na kompetence a realita nebo v případě kdy názory hodnoceného a hodnotitele na kompetence jsou odlišné. V tomto případě je možné přistoupit na zkušební úlohu, kterou vykonává hodnocený pod dohledem supervizora a následně se učiní mimořádné hodnocení, které pak rozhodne o kompetenci (Plamínek, 2009).

3.3.1 Cíle hodnocení pracovníků

Horváthová et al. (2014) ve své publikaci uvádí několik cílů při hodnocení pracovníků.

- Je potřeba zajistit maximální využití všech schopností, znalostí a zájmů, kterými každý pracovník disponuje. Organizace, které tyto aspekty využijí, mají nejvíce

motivované pracovníky, což vede k pozitivnímu vlivu na produktivitu a zvýšení konkurenční výhody organizace.

- Jedná se o příležitost pro shrnutí výkonu pracovníka za minulé období a příležitost stanovit nové výkonové cíle.
- Jsou stanovena kritéria, podle kterých hodnocení probíhá. Tyto kritéria jsou základ pro posílení individuálního výkonu pracovníka, ale také výkonové kultury celé organizace.
- Při hodnocení se nabízí také příležitost ke komunikaci mezi nadřízeným/manažerem a pracovníkem. V tento moment mají možnost vzájemně diskutovat o svých představách, co se týče pracovních činností a dosaženého výkonu a zda veškeré úkoly pochopily stejně.
- Na základě zjištění se rozhodne o setrvání na dané pracovní pozici či nikoliv. Zjištění při hodnocení může být podnět k povýšení či přeložení na jinou pracovní pozici.
- Za výsledek z hodnocení zaměstnanců může být také zjištění nedostatku vzdělání pracovníka, tudíž může být pracovníkovi vytvořen nový plán rozvoje.
- podle výsledků získaných při hodnocení je také stanoven systém odměňování.
- Je potřeba co nejvíce motivovat pracovníky pro získání co nejlepšího výkonu.
- Z výsledků hodnocení může organizace získat také názory jednotlivých pracovníků na organizaci, zda jsou či nejsou spokojeni při práci atd.

3.3.2 Formy hodnocení

Koubek (2015) rozlišuje dvě formy hodnocení pracovníků:

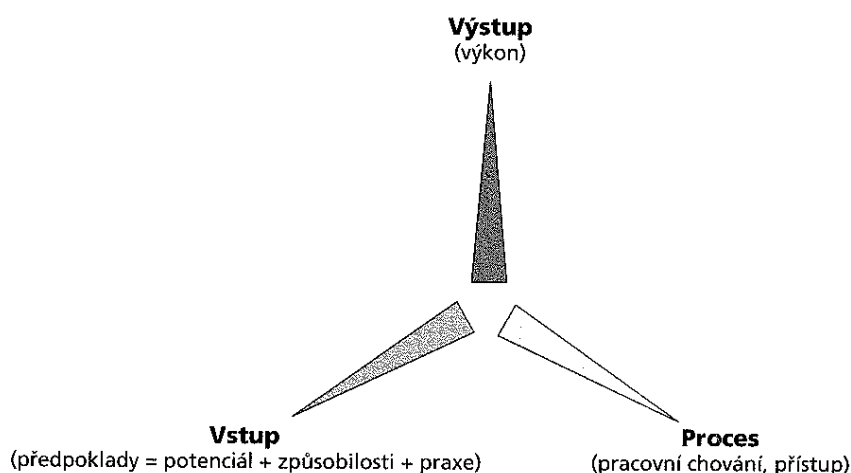
Neformální hodnocení - jedná se o průběžné hodnocení pracovníka, které provádí jeho nadřízený. Hodnocení probíhá během výkonu práce a jde o průběžnou kontrolu jak pracovník plní zadané úkoly a také se posuzuje jeho chování při práci. Toto hodnocení se většinou nezaznamenává, tudíž nemá vliv na nějaké personální rozhodnutí.

Formální hodnocení - jedná se o ucelený systém, který je předem naplánovaný a má pravidelný interval. Na základě tohoto hodnocení jsou vypracovány dokumenty, které se zakládají do osobních spisů pracovníků. Formou formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení. Toto hodnocení se provádí, jestliže je ukončen s pracovníkem pracovní poměr a je potřeba okamžitě zpracovat pracovní posudek. Dochází k němu tehdy, jestliže nejsou k dispozici aktuální výsledky z běžného periodického hodnocení či pokud došlo k nějakým závažným změnám v pracovním výkonu od posledního hodnocení.

3.3.3 Oblasti hodnocení

Hroník (2006) ve své knize popisuje tři oblasti hodnocení pracovníků. Jestliže chceme dosáhnout efektivního hodnocení pracovníků, je potřeba zaměřit se na všechny tři oblasti, které jsou zobrazeny v následujícím obrázku č. 3.3.

Obrázek č. 3.3 Oblasti hodnocení



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2. s. 20.

Výstup - zde se promítají nejčastěji výkony a výsledky, které může hodnotitel jednoduše změřit. Při měření je velice často používanou metodou Balanced Score Card. Výstup lze hodnotit přímo či nepřímo. Přímým hodnocením je výstup získaný měřením výkonu či nějakého výsledku a lze je vyjádřit čísly. V tomto případě se jedná například o obrat, počet sjednaných obchodních schůzek či chybovost. Nepřímé hodnocení se používá tehdy, jestliže se jedná o hodnocení na základě stupnice, na níž jsou odhadovány hodnoty výstupu.

Vstup - zde se řadí nejčastěji kompetence. Jedná se o veškeré úsilí, které pracovník vkládá do své práce, tedy vstupy mohou být také zkušenosti, kterými pracovník disponuje.

Proces - procesem rozumíme střed mezi vstupem a výstupem, jedná se tedy o mezičlánek, v němž se hodnotí, jak se pracovník staví k různým pracovním úkolům, které mu jsou zadány a také jak se při plnění těchto úkolů chová.

3.3.4 Kritéria hodnocení pracovníků

Za kritérium se považuje ukazatel výkonnosti či výkonu, na jejichž základě se hodnotí, jak byl pracovník při vykonávání zadaného úkolu úspěšný. Kritéria mají na výkon pracovníků

velký vliv, tudíž je velice důležité nastavit správné kritérium, abychom se vyvarovali nežádoucím účinkům na chování pracovníka a také abychom neohrozili ekonomiku organizace (Pilařová, 2008).

Kociánová (2010) ve své knize uvádí požadavky, které by měly splňovat kritéria hodnocení pracovníků. Uvádí zde, že zvolené kritérium musí být měřitelné a musí být prokázána validita kritérií. V případě, kdy více hodnotitelů použije stejné kritérium, měli by vždy dojít ke stejnému výsledku, zároveň musí být dodržena nezávislost jednotlivých kritérií, je zapotřebí brát ohled na pracovní místo a na nároky na pracovníka. Při stanovení kritérií je nutno dbát na srozumitelnost a jednoznačnost a použít kritéria spíše v menším měřítku.

Jako základní a univerzální kritéria se považují kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale při hodnocení pracovníků jsou tyto kritéria nevystačující, proto Koubek (2006) seřadil jednotlivé příklady kritérií pracovního výkonu do několika kategorií. Těmito kategoriemi jsou **výsledky práce**, kam můžeme zařadit prodej jednotlivých výrobků či služeb, také jak velké množství výrobků bylo vyrobeno či jak velké množství služeb bylo poskytnuto. Dále se zde řadí spokojenost zákazníků či naopak počet reklamací na dané výrobky či služby. Další kategorií je **chování pracovníků**, které můžeme rozlišit na pracovní chování a sociální chování. Pracovním chováním rozumíme ochotu při přijímání úkolů, schopnost dodržet daná pravidla, včasný příchod na pracoviště, řádné chování na pracovišti, čímž je myšleno vyvarování se požívání alkoholických nápojů a jiných omamných látek na pracovišti a také jak velké úsilí je pracovník ochoten vynaložit pro splnění zadaného úkolu. Sociálním chováním se rozumí styl komunikace pracovníka s jeho kolegy, zda je ochoten spolupracovat s ostatními zaměstnanci, jakým stylem vede lidi a jaký má vztah k zákazníkům. Další kritéria jsou zařazeny do kategorie **dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti**, v níž se jedná o kritéria vzdělání, fyzická síla, dovednosti, znalost práce, ctížádostivost a také jakými diplomy a osvědčeními pracovník disponuje. Následně také spolehlivost pracovníka, jeho vytrvalost loajalita čestnost, tvořivost a odolnost vůči stresu.

3.3.5 Hodnotitelé pracovníků

Za hodnotitele lze považovat ty, kteří jsou v rámci práce s hodnoceným pracovníkem v kontaktu. Mohou to být například kombinace, kdy:

Přímí nadřízení hodnotí své podřízené - jedná se o nejvyužívanější přístup v současné době. Předpokladem je, že nadřízený, který je hodnotitelem, je nejvíce kvalifikovaný člověk a pracovníky hodnotí spravedlivě a svědomitě a to z toho důvodu, že velice dobře znají

pracovní pozici i náplň práce hodnoceného. Zná hodnotící kritéria, cíle a výkon, který zaměstnanci vykonávají. Jsou také zodpovědní za odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tento typ hodnocení je často kombinován se sebehodnocením pracovníků, jelikož nadřízení, kteří hodnotí, mohou být ovlivněni určitými předsudky či zaujatostí vůči hodnocenému.

Zaměstnanci hodnotí své přímé nadřízené - jedná se o hodnocení zdola nahoru, což má za přínos identifikovat schopné manažery, zlepšit jejich výkonnost, posílit jejich motivaci pro provedení změn a také zlepšit komunikaci a atmosféru ve společnosti. Zaměstnanci v tomto hodnocení mohou poukázat na chyby svých nadřízených a také určit vůdčí osobnosti. Na toto hodnocení mohou manažeři reagovat negativně, jelikož se jim nemusí líbit fakt, že jsou hodnoceni svými podřízenými pracovníky.

Členové týmu popř. skupiny se hodnotí vzájemně - zaměstnanci na základě tohoto hodnocení mohou získat informace o tom, jak na jejich práci pohlíží ostatní spolupracovníci. Tímto hodnocením se mohou utužit vztahy mezi pracovníky, zvyšuje se komunikace mezi pracovníky a tím také týmová spolupráce což může mít pozitivní dopad na společnost. Úskalím tohoto hodnocení může být zaujatost některých hodnotitelů, přičemž jejich výsledky z hodnocení mohou být zavádějící. Velice významnou roli může hrát a také neochota pracovníků vzájemně se hodnotit a tudíž by výsledky byly nepřesné. Proto se toto hodnocení používá jako doplňující.

Sebehodnocení - cílem sebehodnocení je přimět pracovníky, aby se zamysleli sami nad svým vykonávaným úkolem a nad plnění jednotlivých cílů. Při tomto hodnocení se pracovníci mají možnost zamyslet se nad svými silnými a slabými stránkami a udělat vše proto, aby své slabé stránky odstranili a naopak silné posílili. Následně také navrhnout opatření ke zlepšení se v problémových oblastech.

Zaměstnanci jsou hodnoceni externími zákazníky - tímto se zvyšuje spokojenost zákazníků a důraz je kladen na vztah zákazníka a zaměstnance, jelikož ti jsou spolu v neustálém kontaktu.

Vícenásobné hodnocení - někdy také nazýváno jako 360° zpětná vazba, kdy se jedná o hodnocení více lidmi na základě stejných, předem stanovených kritérií. Hodnoceného hodnotí jeho kolegové a tím hodnocený může získat informaci o tom, jak jej po pracovní stránce vnímají kolegové. Do tohoto hodnocení je možné také zapojit externí osobu, kterou může být

například psycholog. Na základě tohoto hodnocení může hodnocený odstranit nedostatky, které při jeho výkonu práce shlíží jeho kolegové.

Jakmile jsou určeni hodnotitelé pro hodnocení pracovníka, je potřeba si také odpovědět na několik dalších otázek a ujasnit si koho budeme hodnotit, co budeme hodnotit, jakými metodami budeme hodnotit, jak často bude hodnocení probíhat při naskytnutí se problémů, jak je budeme řešit a jak budeme hodnocení pracovníků dokumentovat (Horváthová et al., 2014).

3.3.6 Hodnotící rozhovor

Jedná se o formální hodnocení výkonnosti pracovníka. Je formou dialogu mezi hodnoceným a hodnotitelem. Hodnotící rozhovor je příležitostí, kdy si mohou nadřízený s podřízeným vyměnit názory a upřesnit si požadavky na vykonání pracovní činnosti. Cílem hodnotícího rozhovoru by mělo být ujasnění si pevných a dohodnutých závěrů o budoucím rozvoji hodnoceného a také jak dosáhnout lepšího výkonu.

Kociánová (2010) uvádí několik zásad, které jsou vyžadovány při vedení hodnotícího rozhovoru. Těmito zásadami jsou:

- odpovědnost za průběh rozhovoru nese hodnotitel,
- jedná se o dialog či diskusi nikoliv o monolog,
- hodnotící rozhovor se týká práce, nikoliv osobnosti,
- je zapotřebí dbát na požadavky pracovního místa a s tímto ohledem hodnotit,
- hodnocení musí být spravedlivé a diskuze musí být založena na faktech a na konkrétních informacích,
- hodnotící rozhovor by měl probíhat v prostředí, kde je bezprostřední klid, bez rušivých elementů a hodnotitel by měl být schopen odstranit pocit napětí a vyvolat spíše přátelskou atmosféru,
- při hodnocení by měly být kladeny otevřené otázky a rozhovor by měl být zdokumentován na základě nějakých poznámek hodnotitele,
- hodnotitel by si měl zajistit na tento rozhovor dostatek času a nikam nespěchat.

3.3.7 Fáze hodnocení

Při hodnocení pracovníka je nutné si uvědomit, že hodnocení má tři fáze:

1. Příprava na hodnotící rozhovor - tato fáze je velmi důležitá a zde je potřeba se kvalitně připravit. V této fázi většinou hodnocený i hodnotitel absolvují školení a cílem tohoto školení je aby si oba dva uvědomili smysl hodnocení, seznámili se se strukturou hodnocení a naučili se potřebným dovednostem. Těmito dovednostmi jsou na mysli schopnost přijímat kritiku, ale také ji sdělit. Školení úzce souvisí s procvičováním si dovedností a to při kladení otázek, naslouchání a také jak zvládat konfliktní situace. V průběhu přípravy na hodnocení se hodnocený i hodnotitel dohodnou na konkrétním termínu, kdy bude hodnocení probíhat a také na místě konání. Je potřeba aby hodnotitel sdělil hodnocenému délku trvání hodnocení a objasnit mu strukturu hodnocení. Hodnocený obdrží od hodnotitele potřebné instrukce a dokumentaci, jak se na tento hodnotící rozhovor připravit. Hodnotitel je povinen zajistit si dostatek času na průběh hodnocení, zajistit také vhodnou místnost, kterou může být kancelář vedoucího či jednací místnost. Není vhodné konat hodnotící rozhovor někde v restauraci, jelikož právě zde se vyskytuje mnoho rušivých elementů. V této fázi si také oba účastníci předají formulář pro hodnocení, aby mohli poznat názor druhé strany a připravit si otázky k tématu. Následně při předem stanoveném termínu si obě strany předají hodnotící formulář a může začít individuální příprava hodnoceného a hodnotitele. Individuálně se obě strany připraví tak že:

- připraví si vhodnou formulaci otázek a odpovědí,
- popřemýšlí, jaké otázky může očekávat od druhé strany,
- připraví si argumenty,
- analyzuje příčiny nedostatků či excelentních výkonů,
- analyzuje příčiny, proč se názory protistrany liší na úrovni kompetencí,
- jaké může navrhnout opatření pro zlepšení výkonu,
- jaké může navrhnout vzdělávací aktivity,
- ujasnit si cíle jaké mají být po dobu hodnocení dosaženy.

2. Hodnotící rozhovor - hodnotící rozhovor můžeme následně rozdělit do dalších tří částí, kterými jsou úvod, hlavní část a závěr. Při **úvodu** hodnotícího rozhovoru je důležité, aby byla vytvořena přátelská atmosféra, aby byl vysvětlen důvod či účel hodnocení a obě strany musí být seznámeny se strukturou a časovou náročností hodnotícího rozhovoru. Hodnotitel, který hodnotí výkon pracovníka, zhodnotí tento

aspekt za již uplynulé období a také jaký to bude mít dopad na odměňování pracovníka. V případě neúspěchu také zhodnotí možné opatření ke zlepšení určitou formou vzdělávání či rozvoje. V **hlavní části** rozhovoru je nutné dodržovat strukturu hodnocení a předem stanovená pravidla. Hodnotitel musí mít stále na mysli, že on je ten, který vede hodnotící rozhovor, který musí být formou dialogu a nikoliv monologu. Musí být schopen naslouchat a vyslechnout si jeho názor. Hodnotitel by měl v první řadě zjistit, z jakého důvodu byl pracovník úspěšný či neúspěšný a až poté sdělit svůj vlastní názor. Jestliže obě strany nemají stejný názor, měl by hodnotitel začít s názory, ve kterých se shodují a až následně sdělit ty, ve kterých se jejich názory rozcházejí. Důraz by měl být kladen také na vyváženou zpětnou vazbu, v níž by se měla vyskytnout kritika ale i pochvala. Jakmile dojde na **závěr** hodnotícího rozhovoru, měl by hodnotitel shrnout sdělení obou účastníků, také na jakých cílech se obě strany dohodly a jaké navrhuji opatření a závazky. Poté hodnotitel vyplní hodnotící formulář, který předá hodnocenému.

3. **Realizace a kontrola dohod a opatření** - poslední fáze hodnotícího rozhovoru. Velmi důležité je, aby cíle, na kterých se obě strany dohodnou, byly kontrolovány a realizovány. Jestliže se na ně postupem času zapomíná a jejich plnění není vyžadováno, začnou hodnocení tento systém vnímat pouze jako formalitu a přestanou mít zájem ztrácet nad takovou formalitou čas. Proto je důležité, aby se na tuto fázi nezapomínalo (Pilařová, 2008).

Plamínek (2009) ve své knize uvádí, že obsahem hodnotícího rozhovoru je pravidlo „trojitého vě“. Jedná se o témata: výsledky, vývoj a vztahy. Při hodnocení výsledků se hodnotitel zaměřuje na hodnocení výkonu, který pracovník podal. Při hodnocení vývoje se hodnotí budoucí vývoj, tudíž se hodnotitel zaměřuje na možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníka či jak udržet tyto zdroje na stávající úrovni. Je dobré se také zaměřit na vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem, a také vztah hodnoceného k jeho kolegům či společnosti jako takové.

3.3.8 Metody hodnocení

Pro hodnocení pracovníků může být použita řada metod. Na následujících stránkách jsou popsány některé z nich, které uvedl ve své publikaci autor Koubek (2015):

Hodnocení podle stanovených cílů

Nejčastěji se používá při hodnocení manažerů či určitých specialistů. Při této metodě je nutné dodržet postup, který je následující:

- vyjasnění si cílů práce, které má pracovník splnit,
- vytvořit plán postupu, v němž bude vysvětleno jak těchto cílů dosáhnout,
- vytvořit vhodné podmínky pro realizaci tohoto plánu,
- postupně měřit a posuzovat jak jsou cíle plněny,
- stanovit opatření pro zlepšení,
- stanovit nové cíle.

Jestliže chceme, aby byla tato metoda úspěšná, musíme dodržet určité podmínky. Při stanovení cílů musíme dbát na to, aby byla možnost tyto cíle měřit a kvantifikovat. Jestliže tomu tak není, měly bychom tyto cíle vynechat. Cíle musí být dosažitelné a podnětné. Také tyto cíle definovat na základě písemné formy, jasně, stručně a jednoznačně. Stanovené cíle a plány musí tvořit základ pro pravidelné rozhovory o výkonu práce mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

Hodnocení na základě plnění norem

Touto metodou jsou nejčastěji hodnoceni dělníci při výrobě. Nejprve jsou stanoveny normy či určité úrovně výkonu, které se od pracovníků očekávají. Následně jsou pracovníci seznámeni s těmito normami a dojde ke shodě na normách. K závěru se jednotlivé výkony pracovníků s normami porovnávají. Za výhodu této metody lze považovat použití objektivních měřítek, na jejichž základě je výkon pracovníků posuzován. Nevýhodou je však neumožnění porovnávání pracovního výkonu na odlišných kategoriích pracovních pozic.

Volný popis

Jedná se o univerzální metodu, která se považuje jako nejvhodnější pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel zde musí popsat, jaký pracovní výkon pracovník odvedl. Tento zápis provádí na základě předem stanoveného seznamu položek hodnocení. Za úskalí lze považovat odlišnosti při vyjadřování různých hodnotitelů a proto je toto porovnávání velice obtížné. Velice často je toto hodnocení ovlivněno jaký má hodnotitel osobní vztah s hodnoceným.

Hodnocení na základě kritických případů

Hodnotitel musí, při použití této metody, provádět dokumentaci o případech, které se udály při výkonu práce určitého pracovníka. Jedná se o záznamy, v nichž jsou zdokumentovány informace, jak se pracovník chová na pracovišti, zda odvádí upokojivý či neuspokojivý výkon. Za nevýhodu je považováno, že si hodnotitel musí provádět záznamy pravidelně a to může být příliš zdlouhavé a může to zdržovat hodnotitele od práce. Také pochopení kritického případu může být velice sporné a může se jednat o klíčový moment pro případné konflikty a napětí mezi dvěma stranami.

Hodnocení pomocí stupnice

Jedná se o hodnocení několika aspektů, které jsou hodnoceny jednotlivě. Může se jednat o hodnocení množství práce a její kvalita, přítomnost pracovníků v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci a také znalost jejich práce. Existují tři typy hodnotících stupnic.

1. **Číselná** - kritéria práce jsou odstupňována dle číselných hodnot. Jejich význam lze rozlišit pomocí bodů, jimž se přiřadí různé bodové rozpětí popřípadě váhy. Pro výsledné hodnocení je možné jednotlivé body sečíst nebo vypočítat vážený aritmetický průměr za všechna kritéria.
2. **Grafická** - hodnocení jednotlivých kritérií je přeneseno a zakresleno na úsečku. Následně je zakreslena křivka, která spojuje body z uvedených úseček. Tato již zmíněná křivka znázorňuje silné a slabé stránky pracovního výkonu hodnoceného.
3. **Slovní** - hodnotí se buď každé kritérium zvlášť, u něhož je hodnocena úroveň výkonu a to s použitím vhodného slova či je možné předložit hodnotiteli charakteristiku pracovního výkonu pracovníka a tu charakteristiku, kterou hodnotitel uzná za nejlepší vzhledem k pracovnímu výkonu, označí.

Metoda je velice používaná, používá se taky při sebehodnocení pracovníka, ale problémem může být špatné porozumění slovnímu popisu. Důležité je také zvolit vhodná kritéria hodnocení.

Checklist

Jedná se o dotazník, jimž dochází k předložení formulace, které se týkají chování pracovníka na pracovišti. Určitou roli zde má také posuzovatel, který označí určitý typ

chování při výkonu pracovníka za přítomný či chybějící. Odpovědi jsou vyhodnocovány specialistou z personálního útvaru a těmto vyhodnocováním může přidělit různou váhu. Jestliže se hodnotitel rozhodne použít tuto metodu, je nutné se velice poctivě připravit, jelikož se jedná o časově náročnou metodu. Z hlediska času je náročná z toho důvodu, jelikož pro každou skupinu pracovních míst musí hodnotitel vytvořit odlišný formulář. Také proškolení hodnotitelů není jednoduchou záležitostí.

Metoda BARS

Touto metodou se hodnotí chování, které se požaduje pro úspěšné vykonání práce. Tato metoda se nezaměřuje na výsledky práce, ale spíše na přístup pracovníků k práci a také jak dodržují postup při práci. Je samozřejmé, že jestliže se jedná o žádoucí chování, přináší to efektivní vykonávání práce. Za jednotlivé úkoly, které se vykonávají na pracovních místech, se zpracuje stupnice. Jedná se o stupnici o pěti až sedmi bodových stupních, do nichž se zařadí pracovní chování při plnění úkolů. U každého bodového stupně je uvedena vzorová slovní charakteristika, která může být nápomocna hodnotiteli pro jeho formulaci. Tuto formulaci udělá za všechny úkoly práce a poté tyto výsledky shrne a vyjádří je jako součet, kombinaci či průměr dosažených hodnot. Tuto stupnici pro klasifikaci připravují vedoucí pracovníci a poradí se o jejím zavedení s pracovníky na příslušné pracovní pozici. Pro přípravu klasifikační stupnice se musí dodržet následující postup:

1. V první řadě je potřeba identifikovat a definovat úkoly pro jednotlivá pracovní místa,
2. Následně se stanoví, jaké pracovní chování je vyžadováno pro každý úkol pro každou pracovní pozici.
3. Na závěr, jakmile dojde ke shodě mezi manažery a pracovníka příslušné pracovní pozice, vytvoří se stupnice s požadovaným pracovním chováním. Tato stupnice je již doplněna po vzorové popisy chování pracovníka.

Za výhodu lze považovat týmovou spolupráci, jelikož na přípravě tohoto hodnocení se podílejí sami pracovníci, kteří budou hodnoceni. Proto je velká pravděpodobnost, že hodnocení těchto pracovníků bude přijatelné. Tato metoda je však velice náročná a to jak časově tak také v přípravné fázi, kdy je potřeba připravit také mnoho formulářů pro několik prací ve společnosti.

Assessment centre

Tato metoda se používá také u vzdělávání pracovníků či při jejich výběru. Kromě těchto personálních činností můžeme tuto metodu použít také při hodnocení pracovníků, při hodnocení jejich pracovního výkonu či pracovních schopností. Jedná se o hodnocení především manažerů a specialistů. V rámci této metody se využívají různé případové studie, psychologické testy, hraní rolí, strukturované rozhovory, prezentace a mnoho dalších. Během této metody provádí hodnocení jak externí tak interní hodnotitelé. Mezi externí hodnotitele můžeme zařadit psychologa či specialistu pro danou odbornou oblast. Interními hodnotiteli mohou být personalisté, nadřízení či manažeři. Výhodou této metody je získání komplexního pohledu na výkon hodnoceného. Za nevýhodu lze považovat fakt, že při hodnocení metodou assessment centre jsou pracovníci hodnoceni v uměle vytvořených podmínkách, což nemusí být korespondující s výkonem reálné práce. Použití této metody je také velice finančně náročné.

Následující metody uvádí ve své publikaci Hroník (2006).

Motivačně-hodnotící pohovor

Tuto metodu popisuje Hroník jako metodu, která je složena ze dvou částí. První část je založena na sebehodnocení pracovníka, kdy se pracovník ohlíží na minulost a poté se zaměřuje na budoucnost. Pracovník dostane dopředu otázky, které mu budou kladeny v časovém horizontu jednoho týdne, aby měl potřebný čas na přípravu. V druhé části pracovníka hodnotí jeho nadřízený a probíhá zde kontrola plnění zadaných úkolů. Za výhodu této metody lze považovat možnost pokrytí všech oblastí a časového horizontu hodnocení.

Mystery shopping

Jedná se o metodu, kdy hodnotitelé jsou v anonymním postavení a hodnotí tedy pracovníky tajně. Mystery shopping se nejčastěji využívá tam, kde pracovníci přicházejí do kontaktu se zákazníky a hodnotitelé nejsou k rozeznání od běžných zákazníků. Touto metodou získáme povědomí o tom, jak se pracovník chová k zákazníkovi a jakým stylem s ním jedná. Při provádění mystery shoppingu je součástí pozorovací plán, pomocí kterého zajistíme opakované sledování pracovníka.

360° zpětná vazba

Tato metoda je velice často také nazývána jako vícezdrojové hodnocení, a smyslem metody je na základě stejných kritérií hodnotit pracovníky několika lidmi. Při vyhodnocení a administrativu výsledků získaných z hodnocení je potřeba elektronické podpory. Jakmile se pro hodnocení zvolí tato metoda, hodnocení probíhá již z několika stran a to sebehodnocení, hodnocení kolegy, hodnocení podřízenými, zákazníci a poté hodnotitelem může být osoba, kterou si hodnocený zvolí. Touto osobou je například manžel, přítel či bývalý kolega. Způsobem administrace tohoto hodnocení může být dotazníková forma, po jednotlivých kompetencích či mini 360° zpětná vazba, která je nejméně časově náročná. Za výhodu této metody lze považovat koncentrovanost informací a jejich tříděnost. Tyto informace mohou sloužit jako kvalitní podklad pro formulování konkrétně zacíleného rozvojového plánu (Armstrong, 2015).

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků dle jejich pracovního výkonu

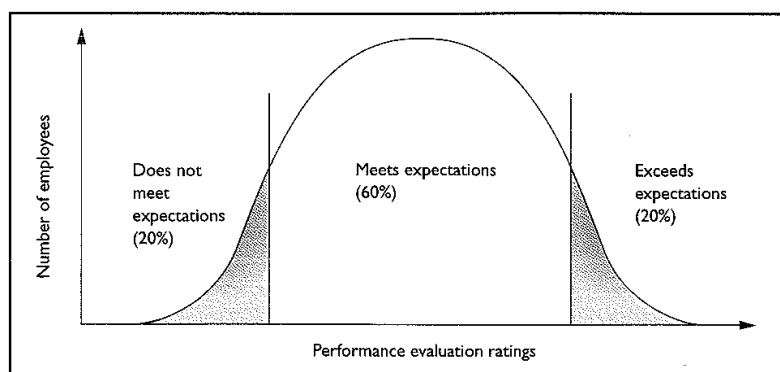
Tyto metody uvádí ve své publikaci Byars a Rue (2011). Pomocí těchto metod se porovnává výkon dvou či několika pracovníků.

Střídavé porovnávání - při hodnocení je vybrán nejlepší pracovník, kterého hodnotitel запиše do nového seznamu na první místo. Poté vybere hodnotitel toho nejhoršího pracovníka, kterého запиše na poslední místo. Tento proces pokračuje, až do té doby, kdy je zvolen poslední pracovník. Tímto se vytvoří nový seznam dle pořadí výkonu pracovníků.

Párové porovnávání - hodnotitel si stanoví kritérium, na základě kterého bude pracovníky hodnotit. Jakmile má toto kritérium stanoveno, na seznamu pracovníků porovnává nejprve prvního pracovníka s druhým, a který pracovník podá lepší výkon, toho označí. Následně porovnává pracovníka uvedeného na prvním místě s pracovníkem uvedeným na třetím místě a zase vybere toho lepšího z nich. Jakmile hodnotitel porovná všechny pracovníky, tedy každého s každým, hodnocení se zastaví. Pracovník, kterého hodnotitel označil nejčastěji, je považován za nejlepšího pracovníka a také pracovník, kterého hodnotitel označil nejméně často, je považován za nejhoršího.

Povinné rozdělení - u této metody hodnotitel porovnává jednotlivé výkony pracovníků a následně jim přiřazuje procento pracovníků k určité úrovni pracovního výkonu. Je to uděláno takovým způsobem, aby se křivka rozdělení četností pracovníků co nejvíce podobala křivce povinného rozdělení, která je zobrazena v následujícím obrázku č. 3.4.

Obrázek č. 3.4 Křivka povinného rozdělení



Zdroj: BYARS, Lloyd a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7. s. 221.

3.3.9 Chyby hodnotitelů při hodnocení

Během života dělá chyby každý, proto lze hovořit o přirozené součásti našeho života. Chyby mohou být také přínosem pro lidi, jelikož chybami se člověk učí a je tedy důležité, aby člověk vnímal chyby jako příležitost pro zlepšení sebe samého. Také v hodnocení pracovníků může hodnotitel dělat spoustu chyb a v následujícím textu jsou popsány některé z nich.

Jak uvádí Wagnerová (2008), mezi nejobvyklejší chyby, kterých se hodnotitel dopouští, patří zaujatost, centrální tendence a přísnost nebo mírnost hodnotitele. Jakmile hodnotitel zaujme pozitivní či negativní postoj k hodnocenému a nevěnuje se pouze hodnocení jeho pracovního výkonu, jedná se o zaujatost. Formou zaujatosti může být **efekt prvního dojmu**, kdy hodnotitel nemá zájem si vytvořit skutečnou představu o hodnoceném na základě pracovního výkonu, ale tuto představu si vytvoří sám, ať už pozitivní či negativní na základě svého dojmu. Zaujatostí je také **haló efekt**. Ten může být pozitivní či negativní. Haló efekt se projevuje tím, že hodnotitel je ovlivněn jednou dominantní vlastností či rysem hodnoceného, ale na ostatní vlastnosti/rysy není brán zřetel. Poslední formou zaujatosti je **efekt podobnosti sobě**. Při této chybě hodnotitel pozitivně porovnává hodnoceného s jinými spolupracovníky, které vnímá stejně či podobně. Hodnotitelé, kteří jsou tímto efektem ovlivněni, hodnotí pracovníky velmi často také sami se sebou.

Další chybou při hodnocení je **chyba kontrastu**. K této chybě dochází, když hodnotitel porovnává výkony a kompetence s vlastními výkony a kompetencemi, na místo toho aby je porovnával s těmi, které jsou požadovány na dané pracovní místo. Hodnotitel se dopouští

chyby centrální tendence, jakmile hodnotí pracovní výkony pracovníků jako průměrné. Hodnocení musí písemně zdůvodnit pouze velice dobrá či velice špatná hodnocení. V případě, kdy hodnotitel hodnotí pracovníky na jednom konci škály a nebere ohled na jejich pracovní výkon, jedná se o **chybu mírnosti nebo přísnosti** hodnocení. Mezi další, nejčastější chyby hodnotitelů, můžeme zařadit **metodické chyby**, které vznikají při hodnocení osoby, bez ohledu na její výkon. Toto hodnocení je velice často ovlivněno náladou hodnotitele a také jeho nedostatkem informací. Také dochází ke **zvýhodnění přátel a známých** při hodnocení.

Pilařová (2008) tyto chyby doplňuje ve své publikaci o další možné. **Efekt nedávnosti**, při tomto efektu je hodnotitel ovlivněn nejaktuálnějším chováním hodnoceného. Hodnotitelé mohou být ovlivněni **předsudky**, na jejichž základě mohou hodnotit. Chyba konformity, kdy hodnotitel chce vyhovět druhým a hodnotí pracovníky dle jejich přání. Jestliže hodnotitel nechápe správně příčinu chování pracovníka, jedná se o **atribuční chyby**. Rozlišujeme základní atribuční chybu, která je spojena s podceňováním a přeceňováním důležitosti situačních faktorů v momentě, kdy si hodnotitel vysvětluje chování hodnoceného. Dalším typem atribuční chyby je **egocentrická a egodefenzivní tendence**. V tomto případě hodnocení přisuzují zodpovědnost za úspěch sobě, ale neúspěch přisuzují jiným situačním faktorům, členům týmu nebo pracovní skupině. Tendence nápadnosti je další chybou, kdy hodnotitelé přenesou zodpovědnost za úspěch či neúspěch pracovníkům, kteří jsou odlišní od ostatních.

3.3.10 Formuláře pro hodnocení

Formuláře pro hodnocení výkonu pracovníka jsou popsány v knize od autora Arthur (2010). Pro hodnocení výkonu se používají formuláře, které mohou mít různou podobu. Může se jednat o čtivé eseje nebo také pouze o jednostranný dokument s číselným či popisným výčtem. Hodnotící formulář může být oporou při hodnotícím rozhovoru a to jak pro hodnotitele tak pro hodnocené. Při jeho využití se osobní pohovor usnadní pro obě účastněné strany.

Aby byl formulář pro hodnocení výkonu co nejvíce efektivní, měli by jej hodnotitelé používat od posledního pohovoru s pracovníkem, při němž byl hodnocen jeho výkon, popřípadě od doby, kdy pracovník nastoupil do zaměstnání, až do současné doby. Tedy po celou dobu jeho pracovního poměru a to na základě požadavků a povinností, které jsou určeny v popisu práce. Obsahem hodnotícího formuláře je shrnutí silných a slabých stránek pracovníka a také oblastí, týkající se pracovních úkolů, v nichž se musí pracovník zlepšit. Formulář pro hodnocení lze využít také pro podporu plánu kariérního rozvoje, který dále

poskytuje možnost pracovníkovi stavět na jeho silných stránkách, vytvoření akčního plánu, v němž jsou stanoveny postupy a časový harmonogram pro zlepšení, určení cílů, jichž má být dosaženo, také pro rozhodnutí o povýšení či přesunu na jiné pracovní místo, o výši odměn a velikosti platu. Dále tento formulář může být využit pro dokumentaci s potřebou účasti na školení a poskytnout pracovníkům možnost otevřeného projevu názoru na hodnocení. Je zapotřebí vhodně zvolit hodnoticí formulář a proto by si každá organizace měla vytvořit svůj. Jestliže dojde k převzetí formuláře z jiné organizace, nemusí zde být shoda ve vytyčených cílech a toto může být pro organizaci spíše újmou než přínosem. Hodnotitel by měl nejprve předat vyplněný hodnoticí formulář hodnocenému a projednat s ním jeho obsah. Pracovník tak získá možnost rozebrat s hodnotitelem hodnocené kategorie a prozkoumat tak možnosti pro zlepšení jeho výkonu. Po tomto projednání hodnotitel by měl hodnotitel předat hodnoticí formulář personálnímu oddělení.

V následujících řádcích jsou popsány případy špatného využití formulářů hodnocení výkonu tak, jak je popisuje Arthur (2010) ve své publikaci.

- Pohovor s pracovníky k projednání jejich výkonu před vyplněním formuláře. Nadřízený může použít nevyplněný formulář, který mu může sloužit jako vodítko pro rozhovor. Může také projít některé kategorie a k odvedenému výkonu zaměstnance se vyjadřovat pouze ústně, bez jakéhokoliv zápisu. Tím se pracovník nedozví, co přesně nadřízený zapsal a také zda nevyslovil něco, co by ovlivnilo výsledný zápis.
- Vyplnění formuláře a předložení pracovníkovi ke kontrole, připomínkování a podpisu. Hodnotitel se tímto způsobem vyhne diskusi s hodnoceným, což je stěžejní část procesu hodnocení. V zájmu udržení si pozitivního vztahu s pracovníky, naplňování cílů pro následující období a pro povzbuzení kariérního rozvoje je osobní diskuse nezbytná.
- Provedení změn v komentářích na formuláři až po uskutečnění osobního pohovoru s pracovníkem. Tyto změny mají negativní charakter a dochází k nim v případě, že hodnocený pracovník zmíní v průběhu hodnocení něco, na základě čeho si hodnotitel začne myslet, že při minulém hodnocení byl příliš mírný a velkorysý.
- Velké spoléhání na numerické hodnocení. K tomuto špatnému využití formuláře pro hodnocení dochází z toho důvodu, že numerické hodnocení může být příliš snadné, ale velmi často bývá také neúčinné. Ve formuláři s numerickým hodnocením by měli mít pracovníci možnost ilustrativního vyjádření.

3.3.11 Úloha vedoucích pracovníků a personálního oddělení

Personální útvar a vedoucí pracovníci jsou s hodnocením pracovníků spojeni a hrají, v této personální činnosti, významnou roli. Velmi významnou pozici při hodnocení pracovníků zaujímají **vedoucí pracovníci**, jejichž úlohou je uzavírat dohody a smlouvy o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků a hodnotit výkon svých podřízených pracovníků. Mohou také vyhodnocovat informace, které jim poskytnou jiní hodnotitelé, vyplňovat formuláře, které jsou používány k hodnocení výkonu a předkládat je personálnímu útvaru. Jejich náplní práce je také projednávat s hodnocenými pracovníky jejich výsledky hodnocení a navrhnout jim opatření k případnému zlepšení pracovního výkonu. Sledují také jak si pracovníci plní jejich stanovené úkoly. V přípravné fázi na hodnocení pracovníka jsou povinni je seznámit s důvody, cíli, kritérii a metodami hodnocení. Vedoucí pracovníci připravují hodnocení svých podřízených, tedy vybírají kritéria a metody podle jakých se bude hodnotit. **Personální útvar** zabezpečuje odbornou, organizační a kontrolní stránku při hodnocení pracovníků. Jeho úkolem je také návrh systému formálního hodnocení, a jakmile se domluví s vedoucími pracovníky, navrhuje vhodná kritéria a metody pro hodnocení, připravuje formuláře, používané pro hodnocení. Personální útvar provádí také školení vedoucích pracovníků, aby byli schopni vést hodnotící rozhovor a provádět hodnocení pracovníků. V jeho kompetenci je také dávat pozor na to, aby vše bylo prováděno s aktuálními údaji a aby byly dodržovány veškeré stanovené pravidla a zákony. Jsou také oporou vedoucích pracovníků, poskytují jim rady a odbornou pomoc. Jejich snahou je také rozvíjet metody pro zlepšení hodnocení pracovníků a zajistit objektivitu a spravedlnost (Koubek, 2015).

3.3.12 Vztah procesu hodnocení k jiným personálním činnostem

Hodnocení pracovního výkonu je úzce spojeno s ostatními personálními činnostmi, a proto lze popsat jejich návaznosti. Tyto návaznosti na jednotlivé personální činnosti zvyšují efektivitu v oblasti řízení lidských zdrojů.

Získávání a výběr zaměstnanců

Při přijímání pracovníků se hodnotí kompetence, které jsou požadovány na danou pracovní pozici. Po přijetí pracovníka se hodnotí také jeho zácvik. Jestliže je ve společnosti zaveden systém hodnocení kompetencí a hodnocení výkonů, je vhodné jeho principy rozšířit do hodnocení uchazečů při výběrovém řízení, v němž budou předmětem hodnocení již předem určené klíčové kompetence. Tyto principy je vhodné rozšířit také do hodnocení zácviku,

během zkušební doby či po přeložení pracovníka na jinou pracovní pozici. Při kvalitním výběru pracovníků a velice dobře propracovaném systému zácviku se zvyšuje pravděpodobnost, že daný pracovník bude na nové pozici úspěšný a bude podávat očekávané výkony. V případě, kdy má pracovník jasně stanovené povinnosti, způsob hodnocení jeho pracovního výkonu a systém odměňování, je dobře motivován a podává očekávané výkony (Pilařová, 2008).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Úlohou pravidelného hodnocení je, aby byly odstraněny veškeré překážky ve výkonnosti pracovníka a pomoci mu tímto s jeho rozvojem. Při hodnocení můžeme formulovat při cíle rozvoje pracovníka, které jsou složeny z dalších úkolů. Obvykle se jedná o jeden až tři rozvojové cíle, týkající se odborné, funkční a osobní oblasti. Ve funkční oblasti se rozvíjí prodejní dovednosti a osobní oblast je zaměřena na rozvoj kreativního myšlení. Tyto cíle jsou založeny na zvýšení pracovního výkonu a připravit jednotlivce na změny v povaze nebo na náročnost pracovní pozice. Výstupem hodnotícího rozhovoru je dohoda o vzdělávání a rozvoji pracovníka, kterou následně hodnotitel rozpracuje do plánu rozvoje pracovníka (Horváthová et al., 2014).

Odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležité také pro oblast jejich odměňování. Při hodnocení pracovníků by mělo dojít k rozlišení pracovníků na výkonné a nevýkonné s rozdílnou požadovaných kompetencí. Toto rozlišení by mělo mít také dopad na odměňování jednotlivých pracovníků. Hodnocení pracovního výkonu provádí nadřízení v krátkých časových obdobích a tudíž má toto hodnocení dopad na variabilní složku mzdy. Tato variabilní složka mzdy v sobě zahrnuje bonusy, prémie či odměny. Hodnocení kompetencí je prováděno v delších časových obdobích a toto hodnocení by mělo mít dopad na fixní složku mzdy a na rozvoj a kariéru pracovníka (Horváthová et al., 2014).

Shrnutí teoretické části

Teoretická část této diplomové práce je sepsána na základě sběru informací z odborných publikací. Z počátku je popsána podstata problematiky řízení lidských zdrojů a následně problematiky řízení pracovního výkonu. Po objasnění podstaty těchto problematik je popsán systém hodnocení pracovníků, v němž jsou uvedeny cíle hodnocení pracovníků, formy jaké se používají pro hodnocení, oblasti, v nichž se hodnotí a také kritéria, které se hodnotí u

pracovníků. Poté jsou vymezeny pozice hodnotitelů, tedy koho lze za hodnotitele považovat a také hodnotící rozhovor a jeho průběh. Hodnocení pracovníků probíhá v několika fázích a ty jsou vymezeny v jedné z podkapitol. Používá se několik metod hodnocení pracovníků a ty jsou v této části diplomové práce také vymezeny teoreticky. Chybovat je lidské a proto se také hodnotitele dopouští několika chyb při hodnocení pracovníků. Tyto chyby jsou popsány v jedné z podkapitol této části. Jelikož se při hodnocení používá formulář, jsou zde popsány náležitosti, které by měl vhodně formulovaný formulář obsahovat. Závěrem je vymezena úloha vedoucích pracovníků a personálního oddělení při hodnocení zaměstnanců a jak navazuje tento systém na ostatní personální činnosti.

4 Charakteristika organizace XY

V této kapitole je popsána charakteristika vybrané organizace, jsou v ní uvedeny informace o dané společnosti, které se týkají historie, vzniku, předmětu podnikání, stanovených hodnot, poslání a vizí. Z důvodu žádosti organizace, není v této diplomové práci uveden název organizace včetně jejího umístění.

4.1 Představení společnosti

Společnost XY je akciová společnost, která je největším tradičním výrobcem důlní techniky v České republice.

Základní kámen této společnosti byl položen již v roce 1948 a tři roky poté byla zahájena výroba důlních strojů. Výroba důlních strojů je stěžejní činností této společnosti i v současné době. Během velice krátké doby se tato společnost stala největším výrobcem důlní techniky v České republice. Jedná se o ryze českou společnost, s dlouholetou tradicí strojírenské výroby. Veškeré komponenty, vyráběné ve společnosti XY, se vyrábí již v šesti vlastních výrobních provozech a tyto komponenty jsou kromě České republiky dodávány také do ostatních zemí, jako jsou Rusko, Ukrajina, Polsko, Mexiko, Turecko, Španělsko, Německo, Francie, Velká Británie, Maďarsko, Nizozemsko, Slovensko a další. Mezi hlavní dodávané stroje se řadí mechanizované výztuže, hřeblové a pásové dopravníky, pluhové dobývací soupravy a také komponenty hydrauliky. Tyto stroje jsou přizpůsobeny pro práci v těch nejtěžších podmínkách a jsou vybaveny veškerými ochrannými prvky konstrukce strojů.

Snahou této společnosti je podporovat seberealizaci svých zaměstnanců a vytvářet jim takové podmínky, při kterých si zaměstnanci uvědomí, že jsou součástí týmu společnosti a svým konáním ovlivňují dění ve společnosti. Vizí této společnosti je výroba produktů do celého světa, posláním poté naplnit očekávání svých zákazníků a tedy být úspěšný. Mezi hodnoty společnosti patří rychlost a flexibilita, týmová práce, komunikace, jednoduchost, loajalita, profesionalita, trvalá kvalita vykonané práce a sebe rozvoj svých zaměstnanců.

Při dosahování vizí společnosti, realizaci poslání a uznávání již stanovených hodnot dodržují zaměstnanci společnosti etický kodex, v němž je soubor několika norem chování. Těmito etickými normami jsou:

- soulad s platným právním řádem,
- respektování lidských práv a svobod zaměstnanců,

- zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci,
- chránit životní prostředí,
- nebýt v souladu s korupčním jednáním,
- vyvarovat se diskriminaci při výběru dodavatelů,
- být čestný a vést korektní vztahy s veřejností a obchodními partnery,
- chránit dobré jméno společnosti.

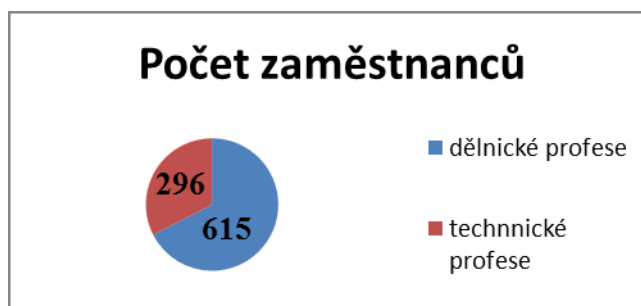
4.1.1 Organizační schéma společnosti

V čele této akciové společnosti je správní rada, která je tvořena předsedou, místopředsedou a dvěma členy správní rady. Následuje statutární ředitel, generální ředitel a interní auditor. Pod generálního ředitele spadá již několik divizí a odborů. Jedná se o divizi Důlní stroje, Strojárna, Hydraulika, Galvanovna, Nástrojárna, Kovárna a kalírna, Služby a nákup. V čele každé divize je ředitel divize. Mezi jednotlivé odbory se řadí odbor Finance a controlling, Lidské zdroje, Právní vztahy, Řízení jakosti, Informatika. V čele každého odboru je vedoucí odboru. Podrobná organizační struktura dané společnosti je uvedena v příloze č. 1 této diplomové práce.

4.1.2 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti XY je zaměstnáno celkem 911 zaměstnanců. Tito zaměstnanci se dále člení dle profesí na dělnické profese a technické profese. Zaměstnanců dělnické profese je 615 a tvoří tak 67,5% z celkového počtu zaměstnanců v organizaci. Zaměstnanci s technickou profesí tvoří 32,5% z celkového počtu zaměstnanců. Celkem s touto profesí je 296 zaměstnanců. Graf č. 3.1 zobrazuje počet zaměstnanců dle jednotlivých profesí.

Graf 4.1: Počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců

Tato kapitola je zaměřena na popis a analýzu současného stavu hodnocení ve vybrané organizaci. Je zde uveden také popis hodnotícího formuláře, který je v organizaci používán a na jakém principu spočívá. Informace pro analýzu současného stavu hodnocení v organizaci byly získány na základě osobního rozhovoru s personalistkou společnosti a také z interních materiálů, které mi byly poskytnuty.

5.1 Systém hodnocení ve společnosti XY

Společnost XY používá pro hodnocení svých zaměstnanců již vypracovanou směrnici, v níž jsou veškeré podklady pro tyto účely. Tuto směrnici vypracovávají zaměstnanci personálního oddělení již zmíněné společnosti. V této směrnici jsou uvedeny veškeré zásady, zodpovědnosti a pravomoci při tvorbě a udržování pravidel pro vykonání pracovního hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců provádí vedoucí zaměstnanci všech stupňů řízení. Výsledky hodnocení zaměstnanců dále slouží k poskytnutí informací vedení společnosti o jednotlivých zaměstnancích. Jedná se o takové informace, které jsou významné z hlediska personálního řízení, rozvoje lidského potenciálu společnosti a efektivního hospodaření s lidskými zdroji.

Cílem hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY je:

- neustále zlepšovat pracovní výkon svých zaměstnanců,
- zjistit individuální úroveň plnění úkolů, cílů a požadavků konkrétního pracovního místa, nelézt správné zaměstnance a obsadit jimi správné pracovní místa,
- vytvořit týmy a také zdravé mezilidské vztahy,
- určit, jaké jsou potřeby a podmínky osobního rozvoje zaměstnance,
- naplánovat vzdělávací a výcvikové akce pro zaměstnance,
- zjistit spokojenost zaměstnance,
- poděkovat zaměstnanci za dobře odvedenou práci, popřípadě stanovit opatření, vedoucí k nápravě při nesplnění úkolu.

Hodnotitel

Hodnotitelem je dle směrnice dané organizace vedoucí zaměstnanec, v jehož kompetenci se dané pracovní místo a hodnocený zaměstnanec organizačně vyskytuje. Jedná se o přímého nadřízeného s technickohospodářskou profesí.

Hodnocený

Zaměstnanec, který je hodnocený hodnotitelem, tedy svým přímým nadřízeným.

5.2 Postup při pracovním hodnocení

Za východisko pracovního hodnocení se považuje popis pracovního místa jako soubor, v němž jsou předepsány činnosti a požadavky na pracovní způsobilost zaměstnance a navazující určené cíle při výkonu jednotlivých předepsaných činností. Hodnocení provádí hodnotitel písemnou formou s použitím formuláře, který je uveden v příloze č. 2. Tento formulář je popsán níže a také uveden v příloze č. 2 této diplomové práce. Pracovní hodnocení se provádí v dané společnosti jednou ročně a to nejčastěji v průběhu měsíce srpen až září. Toto hodnocení je zaměřeno především na:

- **Hodnocené období** - v němž hodnotitel zhodnotí, zda byly splněny kvalifikační požadavky dle popisu plánovaného místa, dále také hodnotitel vyhodnotí stanovené cíle v hodnoceném období, zhodnotí pracovní činnosti a pracovní chování zaměstnance a zaměří se taktéž na zhodnocení efektivity vzdělávacích aktivit, jichž se hodnocený zaměstnanec v průběhu hodnoceného období zúčastnil.
- **Budoucí hodnocené období** - v tomto období hodnotitel stanoví minimálně dva cíle pro příští hodnotící období a navrhne další vzdělávací akce pro hodnoceného směřující k jeho rozvoji pro příští hodnocené období. Stanoví tedy konkrétní kurzy, školení a další rozvojové aktivity.
- **Závěr pracovního hodnocení** - v této části hodnotitel shrne doporučení pro hodnoceného a je zde také prostor pro vyjádření hodnoceného zaměstnance.

Před provedením hodnocení konkrétního zaměstnance společnosti je potřebná důkladná příprava hodnotitelů. Odpovědný vedoucí zaměstnanec by se měl seznámit s metodikou pracovního hodnocení, které zajišťuje vedoucí odboru Lidské zdroje. Tato příprava zajišťuje, že hodnocení zaměstnanců bude provedeno v zájmu a vedoucí k prospěchu společnosti s pečlivostí, objektivitou a spravedlností.

5.3 Fáze pracovního hodnocení

Pracovní hodnocení se provádí ve vybrané společnosti ve dvou fázích a to ve fázi přípravné a realizační.

- 1. Přípravná fáze** – tato fáze je klíčová pro úspěch pracovního hodnocení. Cílem je seznámení hodnotitelů s metodikou, pravidly a postupy pracovního hodnocení. Hodnotitel si v této fázi připraví podklady potřebné pro pracovní hodnocení, hodnotící formulář, stanoví cíle pro příští hodnocené období a na základě domluvy s hodnoceným dohodne termín a místo konání pracovního hodnocení.
- 2. Realizační fáze** – pracovní hodnocení je realizováno formou hodnotícího rozhovoru. Jakmile je hodnotitel důkladně připraven na hodnocení svého zaměstnance, smí k tomuto rozhovoru přistoupit. Hodnotící rozhovor musí být veden v příjemném prostředí a eliminovat veškeré rušivé elementy jako jsou například mobilní telefony či třetí osoby. Hodnotící rozhovor probíhá formou otevřené komunikace.

5.4 Hodnotící rozhovor

V průběhu hodnotícího rozhovoru, hodnotitel zaznamenává výsledky do hodnotícího formuláře. Hodnotící rozhovor je složen z osmi částí:

- 1. Zahajovací část hodnotícího rozhovoru**
Zahájení provádí hodnotitel, který vysvětlí hodnocenému důvody konání hodnotícího rozhovoru, také cíl a předpokládaný průběh rozhovoru. Je zapotřebí, aby hodnotitel vytvořil atmosféru důvěry a pochopení.
- 2. Posouzení plnění kvalifikačních požadavků hodnoceného na základě popisu pracovního místa.** Hodnotitel musí vycházet z toho, za jakým účelem je pracovní hodnocení prováděno. Smyslem je dodat zaměstnanci sebedůvěru a podnítit jej k dalšímu pracovnímu úsilí na společných cílech a zároveň k dalšímu sebezdokonalování. V průběhu hodnocení hodnotitel s hodnoceným posuzují a porovnávají, jak odpovídají pracovní činnosti a požadavky na kvalifikaci předepsané v popisu plánovaného místa reálným potřebám společnosti. V hodnotícím formuláři hodnotitel zakroužkuje, zda hodnocený kvalifikační požadavky, které jsou předepsány v popisu plánovaného místa, splňuje či nikoliv a zda je potřeba provést korekci v tomto popisu.

3. Vyhodnocení stanovených cílů hodnoceného období

Hodnotitel si zjistí, zda měl hodnocený stanovené cíle při posledním pracovním hodnocení a jestliže zjistí, že stanoveny nebyly, uvede v hodnotícím formuláři, že cíle stanoveny nebyly. Jestliže byly stanoveny, uvede u každého cíle stupeň splnění zadaných cílů. Jedná se o zpětnou vazbu hodnocenému, do jaké míry splnil stanovené cíle v hodnoceném období. Tato část hodnotícího pohovoru by měla začínat pozitivními výsledky, což znamená, že by měl hodnotitel zhodnotit pozitivní výsledky hodnoceného a také jeho silné stránky. Po zhodnocení pozitivních stránek by měl hodnotitel přejít ke zhodnocení případných nedostatků hodnoceného a přimět hodnoceného aby sám o svých slabých stránkách a problémech promluvil.

4. Zhodnocení pracovní činnosti a chování/kompetencí hodnoceného zaměstnance

V této části je důležité stanovit, do jaké míry hodnocený splnil své pracovní činnosti, chování/kompetence. Položky v hodnotícím formuláři označené písmenem X jsou hodnoceny pouze u vedoucích zaměstnanců.

5. Zhodnocení efektivity školení, kterých se hodnocený v hodnoceném období účastnil.

6. Společné vytýčení cílů pro budoucí hodnocené období

Společně se hodnocený a hodnotitel dohodnou na naplánování aktivit a cílů pro příští období hodnoceného. Měli by se dohodnout na naplánování minimálně dvou cílů, které povedou k rozvoji a zdokonalování činnosti hodnoceného a k jeho osobnímu a odbornému růstu. Hodnocený by měl mít také prostor vyjádřit své návrhy, ale ty by však měly být v souladu s cíli a strategií společnosti. Stanovené cíle vedou ke zlepšení stavu, nikoliv však k údržbě současného stavu či vyjadřovat běžné rutinní povinnosti. Tyto cíle musí být SMART, tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

7. Stanovení návrhu dalšího rozvoje hodnoceného pro příští hodnocené období

Hodnotitel se dohodne s hodnoceným na vzdělávacích aktivitách, kterých by se měl hodnocený v budoucím hodnoceném období zúčastnit.

8. Závěr pracovního hodnocení

V této části se hodnotitel vyjádří, zda doporučuje hodnoceného zaměstnance ponechat na stávající pracovní pozici, či přesunou na jiné pracovní místo.

Hodnocený se k tomuto doporučení vyjádří, zda souhlasí či nikoliv a ke konci hodnotícího formuláře se obě strany podepíší.

5.5 Provázanost hodnocení zaměstnanců se systémem odměňování

V této společnosti není systém odměňování s oblastí hodnocení zaměstnanců provázan. Zaměstnanci jsou hodnoceni jen na základě hodnotícího rozhovoru jednou ročně a po jeho vykonání se jejich systém odměňování nemění. Hodnocení zaměstnanců má pouze informativní charakter, v němž si zaměstnanci vytyčí cíle a každý rok tyto cíle kontrolují, zda byly dodrženy či nikoliv. Po hodnocení se hodnotící formuláře odevzdají na personální oddělení na archivaci a dále se již nezpracovávají. Použijí se tedy až opět po roce na další hodnocení zaměstnance a pro konzultaci minulého období. Systém odměňování je s hodnocením zaměstnanců v této společnosti projevem pouze u dělnických pozic při plnění norem. Dělníkům jsou stanoveny normy, nejčastěji časové a na základě těchto norem je jejich mistr hodnotí dle toho, co každý dělník odpracuje. Hodnotí také jejich začátek a konec obrábění. Následně, při splnění daných norem, jsou dělníci odměněni nad rámec jejich mzdy. Ostatní zaměstnanci na jiných pozicích nejsou odměňováni dle výsledku hodnocení.

5.6 Stanovení výzkumných otázek

Dříve, než bude proveden samotný výzkum systému hodnocení v organizaci, byly stanoveny výzkumné otázky, které budou následně po vyhodnocení dotazníkového šetření vyhodnoceny. Tyto výzkumné otázky byly stanoveny na základě konzultací s pracovníci personálního oddělení ve společnosti XY a na základě studia z interních materiálů, které mi byly poskytnuty.

- **Výzkumná otázka číslo 1** – Lze předpokládat, že alespoň 40% hodnocených by mělo zájem, aby výsledky získané z hodnocení měly vliv na systém odměňování.
- **Výzkumná otázka číslo 2** – Lze předpokládat, že alespoň 60% hodnocených i hodnotitelů si myslí, že by součástí hodnotícího systému mělo být sebehodnocení zaměstnanců.

5.7 Dotazníkové šetření

Výzkum současného stavu hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci pro tuto diplomovou práci byl proveden formou dotazníkového šetření. Toto dotazníkové šetření bylo uskutečněno i vyhodnoceno v měsíci březnu. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance jednotlivých odborů v této společnosti. Jednalo se tedy o zaměstnance odboru Finance a controlling, odboru Lidské zdroje, odboru Právní vztahy, odboru Řízení jakosti a odboru Informatika. V rámci této diplomové práce byly vyhotoveny dva dotazníky, z nichž jeden byl zaměřený na jednotlivé zaměstnance těchto odborů a druhý byl zaměřený na vedoucí zaměstnance těchto odborů. Celkem se jednalo o 9 vedoucích zaměstnanců, kteří v rámci této diplomové práce vystupovali jako hodnotitelé a 28 zaměstnanců jakožto hodnocených.

Dotazník zaměřený na vedoucí zaměstnance, tedy hodnotitele, obsahoval 23 otázek, z nichž 1 otázka byla identifikační, pro rozlišení pohlaví respondentů, 14 otázek bylo uzavřených, 5 otázek polootevřených a 3 otázky byly otevřené. Poslední otevřená otázka byla zaměřena na zjištění, jaké změny ve stávajícím systému hodnocení vedoucí zaměstnanci požadují a pro uvedení návrhů pro zlepšení tohoto systému. Otázky byly zaměřeny na zjištění spokojenosti vedoucích zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení ve společnosti XY, na hodnotící rozhovor, jeho časovou náročnost aj.

Dotazník zaměřený na zaměstnance jednotlivých odborů, tedy hodnocené, obsahoval 22 otázek, z nichž 1 otázka byla identifikační, 11 otázek bylo uzavřených, 7 otázek polootevřených a 3 otázky byly otevřené. V dotazníku pro hodnocené zaměstnance byla také poslední otevřená otázka zaměřena na zjištění požadovaných změn a návrhů hodnocených na systém hodnocení. Stejně jako u dotazníku určeného pro hodnotitele byl tento dotazník zaměřený na hodnocené zaměstnance sestaven z otázek, které byly zaměřeny na zjištění spokojenosti hodnocených zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení ve společnosti XY, na hodnotící rozhovor, jeho časovou náročnost aj.

Dříve, než byly dotazníky rozdány zaměstnancům organizace, proběhla pilotáž na třech zaměstnancích, z důvodu ověření si, zda jsou otázky položeny srozumitelně, správně a vhodně formulovány.

Následně byly dotazníky rozdány jednotlivým zaměstnancům a to v tištěné podobě. Respondenti měli dostatek času na vyplnění těchto dotazníků a po jejich vyplnění je

respondenti odevzdali personální pracovníci, se kterou proběhlo již několik konzultací této diplomové práce. Vyplněné dotazníky byly vyhodnoceny elektronickou formou v programu Microsoft Excel a jejich výsledky jsou popsány v následující kapitole. Dotazník pro hodnotitele je součástí přílohy č. 3 a dotazník pro hodnocené je součástí přílohy č. 4.

5.8 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou vyhodnoceny jednotlivé dotazníky. Nejprve jsou vyhodnoceny výsledky dotazníků pro hodnotitele a následně jsou vyhodnoceny výsledky dotazníků pro hodnocené.

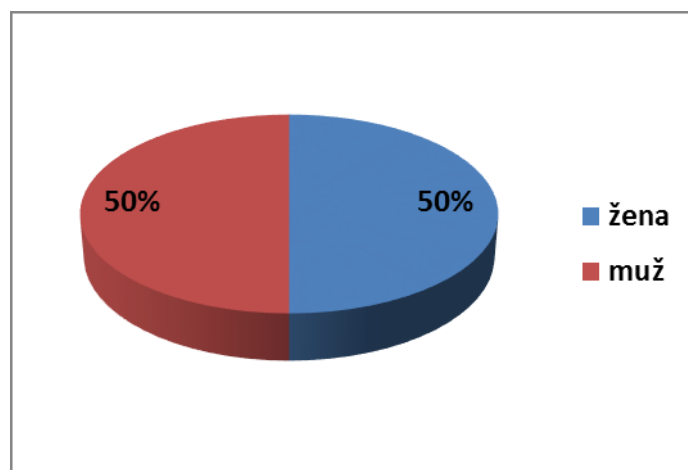
Vyhodnocení dotazníků pro hodnotitele

Hodnotiteli byli vedoucí zaměstnanci jednotlivých odborů, a jak je již výše popsáno, jednalo se celkem o 9 respondentů. Dotazníky vyplnilo 8 respondentů a jednalo se tedy o 89% návratnost.

Otázka č. 1: Jste

Jednalo se o identifikační otázku a jejím cílem bylo rozlišit pohlaví respondentů. Z celkového počtu 8 respondentů jsou 4 ženy (50%) a 4 muži (50%).

Graf 5.1: Identifikace pohlaví respondentů

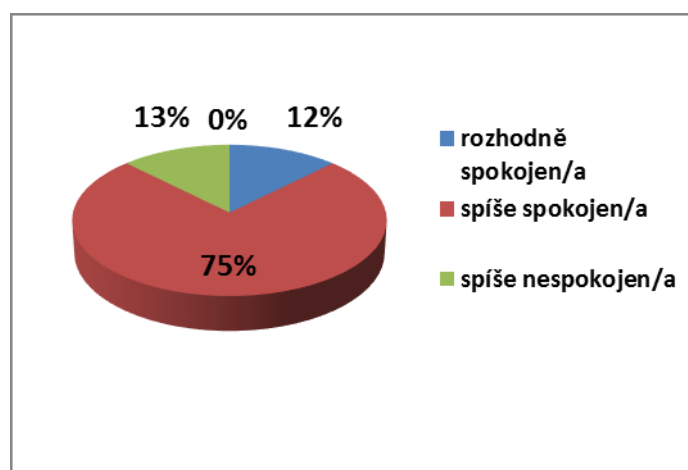


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jak jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění spokojenosti respondentů se současným systémem hodnocení. Respondenti měli na výběr ze čtyř možných odpovědí a v případě, že by uvedli odpověď „rozhodně nespokojen/a“, měli uvést důvod, proč jsou se současným systémem hodnocení nespokojeni. Jak lze vyčíst z grafu 5.2, rozhodně spokojen/a je pouze jeden zaměstnanec organizace XY, což činí 12% z celkového počtu respondentů, spíše spokojen/a je většina hodnotitelů, tedy šest (75%) z celkového počtu respondentů. Pouze jeden hodnotitel (13%) je spíše nespokojen/a a odpověď „rozhodně nespokojen/a“ neoznačil žádný respondent.

Graf 5.2: Spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

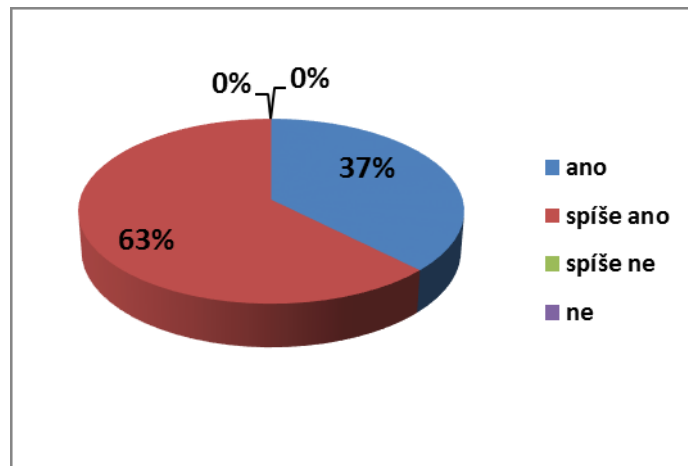
Na tuto otázku odpověděli tři muži (75%), že jsou spíše spokojeni se systémem hodnocení a jeden muž (25%) odpověděl, že je rozhodně spokojen. Odpovědi žen byly velice podobné jako u mužů, jelikož tři ženy (75%) odpověděly, že jsou spíše spokojeny se současným systémem hodnocení v organizaci a pouze jedna žena (25%) označila negativní odpověď, že je spíše nespokojena.

Otázka č. 3: Myslíte si, že je současný systém hodnocení zaměstnanců, který probíhá u vás v organizaci, užitečný?

Hodnotitele byli v této otázce dotazováni za účelem zjištění, zda považují současný systém hodnocení za užitečný. Výsledky z této otázky byly jednoznačné a to takové, že všichni vedoucí zaměstnanci odpověděli pozitivně. Odpověď „ano“ označili tři respondenti, což činí 37% z celkového počtu respondentů a 5 respondentů, tedy 63% označilo odpověď

„spíše ano“. Žádný z respondentů neoznačili negativní odpovědi „spíše ne“ a „ne“. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu 5.3.

Graf 5.3: Užitečnost současného systému hodnocení



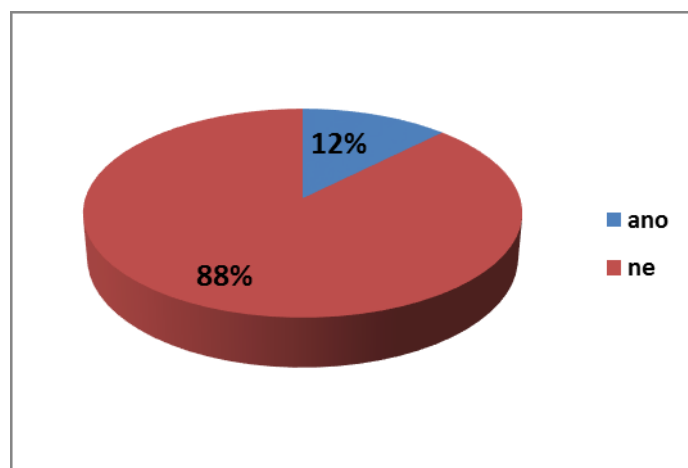
Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče rozdělení odpovědí dle pohlaví, tři muži (75%) odpověděli „spíše ano“, tedy spíše považují systém hodnocení za užitečný. Jeden muž (25%) označil první variantu a to odpověď „ano“. Dvě ženy (50%) označili odpověď „ano“ a dvě ženy (50%) označili odpověď „spíše ano“. Obě pohlaví označili v této otázce pozitivní odpovědi.

Otázka č. 4: Považujete hodnocení zaměstnanců za časově náročný proces?

Jelikož se jednalo o vedoucí zaměstnance, cílem této otázky bylo zjistit, zda tito vedoucí zaměstnanci považují současný systém hodnocení za časově náročný proces. Odpovědi na tuto otázku byly téměř jednoznačné. 7 zaměstnanců odpovědělo, že nepovažují současný systém hodnocení za časově náročný a tento počet činil 88% z celkového počtu respondentů. Pouze 1 zaměstnanec (12%) odpověděl, že současný systém hodnocení je pro něj časově náročný. Výsledky jsou znázorněny níže v grafu 5.4.

Graf 5.4: Časová náročnost systému hodnocení



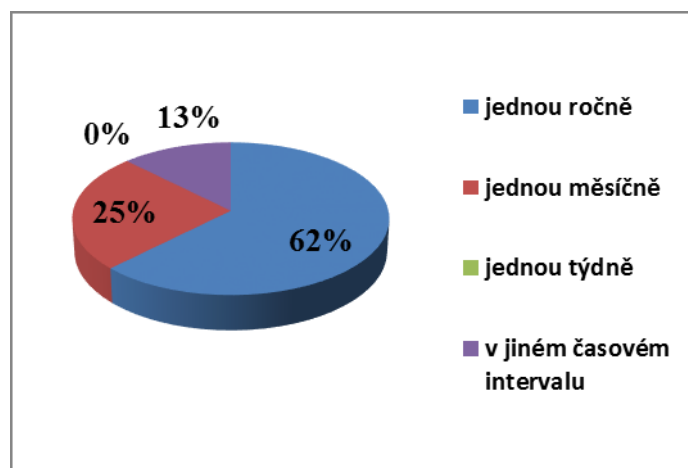
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpověděli všichni muži (100%), že nepovažují současný systém hodnocení za časově náročný proces. Tento systém považuje za časově náročný jedna žena (25%). Pro ostatní ženy tento systém není časově náročný (75%).

Otázka č. 5: Jak často by mělo podle Vás probíhat hodnocení zaměstnanců?

Jelikož v organizaci probíhá hodnocení zaměstnanců jednou ročně, byla položena tato otázka s cílem zjistit názor zaměstnanců, jak často by podle nich měl tento proces probíhat. Odpověď jednou ročně označilo pět respondentů (62%), dva respondenti (25%) uvedli, že hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat jednou měsíčně. Odpověď jednou týdně neoznačil žádný respondent a poslední možnost, že by mělo hodnocení probíhat v jiném časovém intervalu, označil jeden respondent. V této odpovědi měli respondenti možnost napsat interval, v jakém by dle nich toto hodnocení mělo probíhat. Jeden respondent v této odpovědi uvedl, že by formální hodnocení mělo probíhat jednou za půl roku.

Graf 5.5: Časový interval hodnocení zaměstnanců



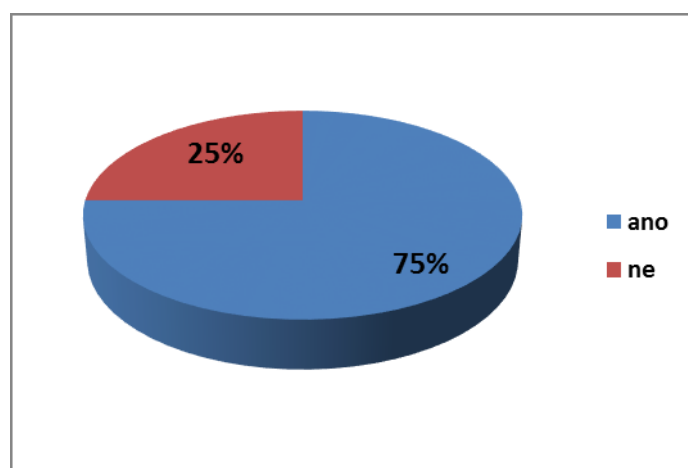
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpověděli tři muži (75%), že by hodnocení zaměstnanců mělo probíhat jednou ročně. Jeden muž (25%) zastává názor, že by své zaměstnance měl hodnotit jednou měsíčně. Dvě ženy (50%) odpověděly, že by své zaměstnanci měly hodnotit jednou ročně, jedna žena (25%) označila odpověď „jednou měsíčně“ a jedna žena (25%) odpověděla, že by se mělo jednat o jiný časový interval, než který byl v nabídce odpovědí. Tato žena uvedla také, o jaký interval by se mělo jednat a dle jejího názoru, by své zaměstnance měla formálně hodnotit jednou za půl roku.

Otázka č. 6: Provádíte také neformální hodnocení svých zaměstnanců?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda vedoucí zaměstnanci hodnotí své zaměstnance také neformální formou. Šest vedoucích zaměstnanců odpovědělo, že své zaměstnance hodnotí také neformálně. Pouze dva vedoucí zaměstnanci neformální hodnocení neprovádí.

Graf 5.6: Neformální hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku ohledně neformálního hodnocení v organizaci XY odpověděli tři muži (75%), kteří provádí neformální hodnocení a jeden muž (25%), který neformální hodnocení neprovádí. U žen se jednalo o stejné odpovědi a to takové, že tři ženy (75%) provádí neformální hodnocení a jedna žena (25%) neprovádí tuto formu hodnocení.

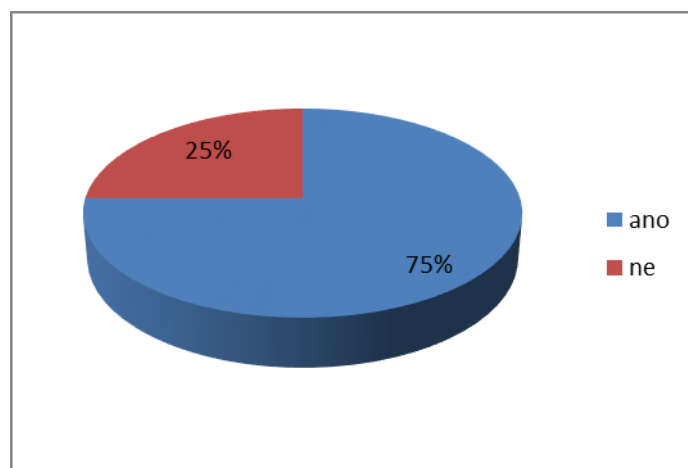
Otázka č. 7: Uveďte, jakou formou provádíte neformální hodnocení.

Tato otázka navazovala na otázku číslo 6. V případě, že respondenti uvedli v předchozí otázce, že neprovádí neformální hodnocení svých zaměstnanců, na tuto otázku neodpovídali a pokračovali otázkou číslo 8. Respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že neformální hodnocení provádí, uváděli své odpovědi, že neformální hodnocení provádí ústně například po splnění určitých úkolů. Tyto odpovědi uvedlo šest respondentů, jak ženy, tak muži.

Otázka č. 8: Účastníte se školení jak hodnotit své zaměstnance?

Na základě rozhovoru s personalistkou v dané organizaci bylo zjištěno, že vedoucí zaměstnanci podstupují školení jak své zaměstnance hodnotit. Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci opravdu podstupují školení týkající se hodnocení zaměstnanců. Odpověď „ano“ označilo šest respondentů (75%). Dva respondenti (25%) odpověděli, že se školení neúčastní.

Graf 5.7: Školení zaměstnanců



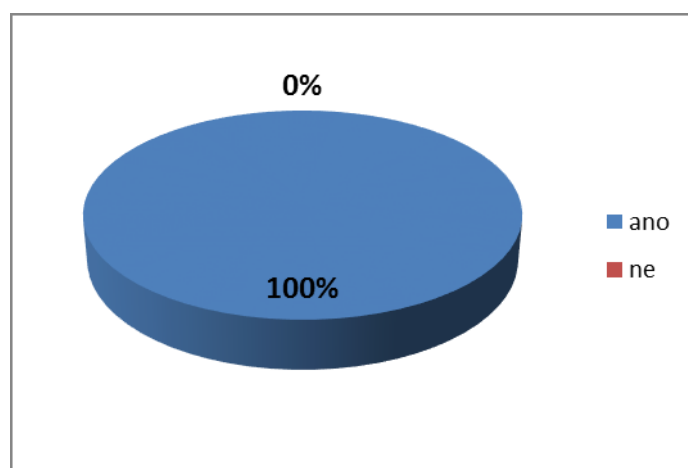
Zdroj: Vlastní zpracování

Při rozlišení pohlaví u odpovědí na tuto otázku se jedná o tři muže (75%), kteří se účastní školení a jednoho muže (25%), který se neúčastní školení jak hodnotit své zaměstnance. U žen je tento počet stejný. Tři ženy (75%) se tohoto školení účastní a jedna (25%) se tohoto školení neúčastní.

Otázka č. 9: Připravujete se na hodnotící rozhovor?

Tato otázka byla položena se záměrem zjistit, zda se vedoucí zaměstnanci připravují na hodnotící rozhovor. Odpovědi byly jednoznačné. Všichni vedoucí zaměstnanci se na hodnocení svých podřízených připravují.

Graf 5.8: Příprava na hodnotící rozhovor

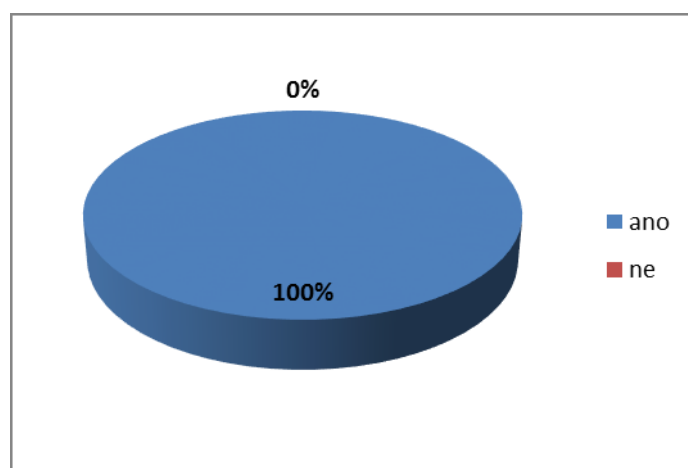


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Je termín konání hodnotícího rozhovoru sjednán na základě dohody obou zúčastněných stran?

U této otázky také všichni respondenti (100%) uvedli odpověď „ano“, tedy že termín konání hodnotícího rozhovoru je sjednán na základě dohody obou zúčastněných stran.

Graf 5.9: Termín konání hodnotícího rozhovoru

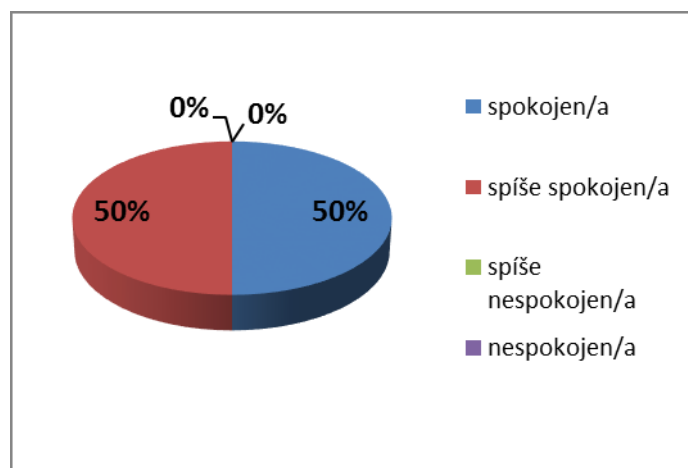


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s průběhem hodnotícího rozhovoru?

V této otázce uvedli 4 respondenti (50%), že jsou spokojeni s průběhem hodnotícího rozhovoru a 4 respondenti (50%), že jsou spíše spokojeni s průběhem hodnotícího rozhovoru. Ostatní odpovědi nebyly využity.

Graf 5.10: Spokojenost s průběhem hodnotícího rozhovoru



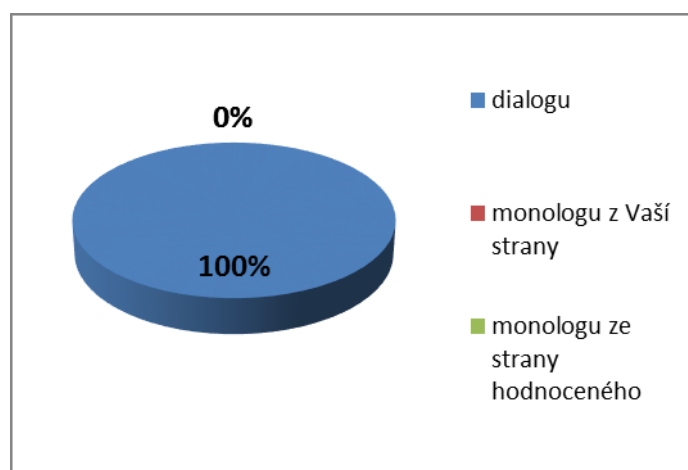
Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden muž (25%) odpověděl, že je spokojen s průběhem hodnotícího rozhovoru. Ostatní tři muži (75%) jsou spíše spokojeni. Tři ženy (75%) uvedly, že jsou spokojeny a jedna žena (25%) uvedla, že je spíše spokojena s průběhem hodnotícího rozhovoru.

Otázka č. 12: Hodnotící rozhovor je veden formou:

Tato otázka byla uzavřená a cílem bylo zjistit, zda se jedná o dialog či monolog v průběhu hodnotícího rozhovoru. Všichni respondenti uvedli, že se jedná o formu dialogu.

Graf 5.11 Forma hodnotícího rozhovoru

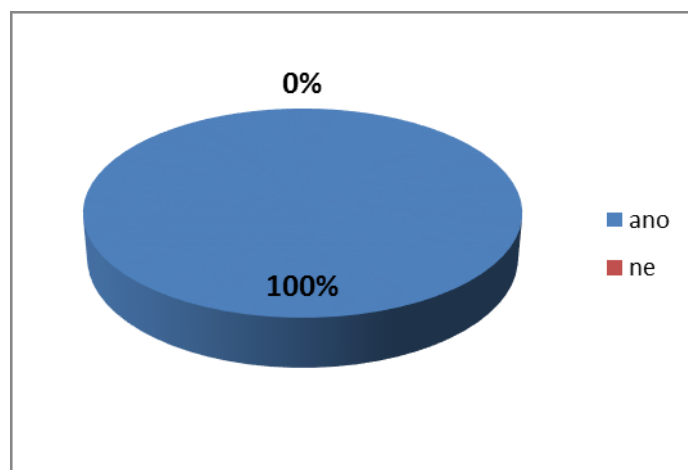


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Probíhá hodnotící rozhovor v klidném a ničím nerušeném prostředí?

U této otázky označili také všichni respondenti (100%) odpověď „ano“, tedy že hodnotící rozhovor probíhá v klidném a ničím nerušeném prostředí.

Graf 5.12: Průběh hodnotícího rozhovoru

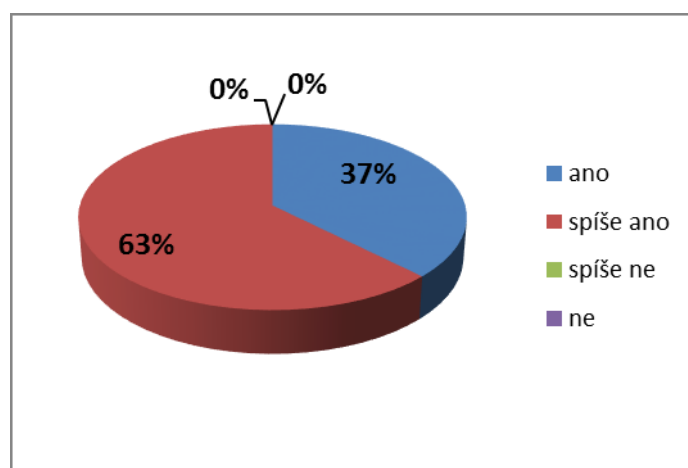


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jsou pro Vás současné hodnotící formuláře vyhovující?

Na tuto otázku týkající se současných hodnotících formulářů reagovali všichni respondenti pozitivně. Tři respondenti (37%) odpověděli, že jsou pro ně současné hodnotící formuláře vyhovující a pět respondentů (63%) odpovědělo, že jsou pro ně spíše vyhovující.

Graf 5.13: Hodnotící formuláře



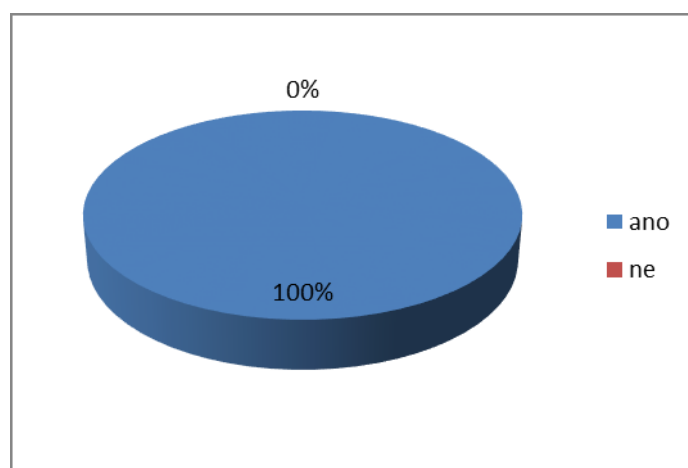
Zdroj: Vlastní zpracování

Tři muži (75%) odpověděli, že jsou pro ně současné hodnotící formuláře vyhovující a jeden muž (25%) odpověděl, že jsou pro něj spíše vyhovující. Současné hodnotící formuláře jsou spíše vyhovující pro všechny čtyři ženy (100%).

Otázka č. 15: Jsou podle Vás kritéria v hodnotícím formuláři, na základě kterých hodnotíte své zaměstnance, dostačující?

Kritéria v hodnotícím formuláři jsou vyhovující pro všechny vedoucí zaměstnance.

Graf 5.14: Kritéria v hodnotícím formuláři



Zdroj: Vlastní zpracování

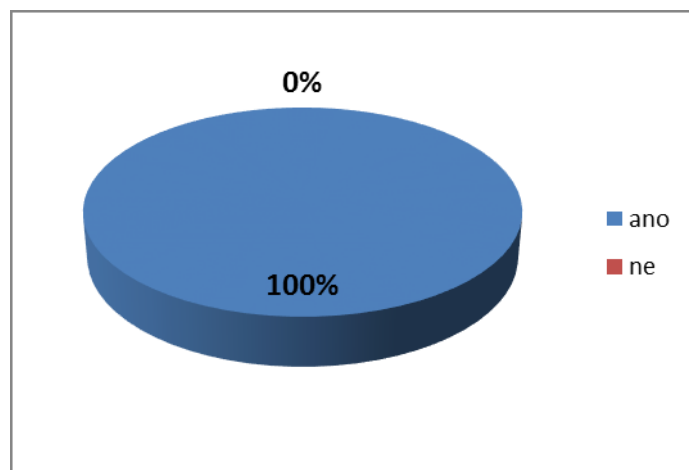
Otázka č. 16: Uved'te další kritéria, která by měla být v hodnotícím formuláři a která by měl hodnotitel hodnotit.

Na tuto otázku neodpověděl žádný vedoucí zaměstnanec, jelikož v předchozí otázce všichni respondenti uvedli, že kritéria uvedená v současném hodnotícím formuláři jsou pro ně dostačující.

Otázka č. 17: Necháte svým podřízeným také prostor pro vyjádření svého názoru na hodnocení?

V této otázce odpověděli všichni respondenti, že nechají svým podřízeným prostor pro vyjádření svého názoru na své hodnocení.

Graf 5.15: Prostor pro vyjádření vlastního názoru zaměstnanců na své hodnocení

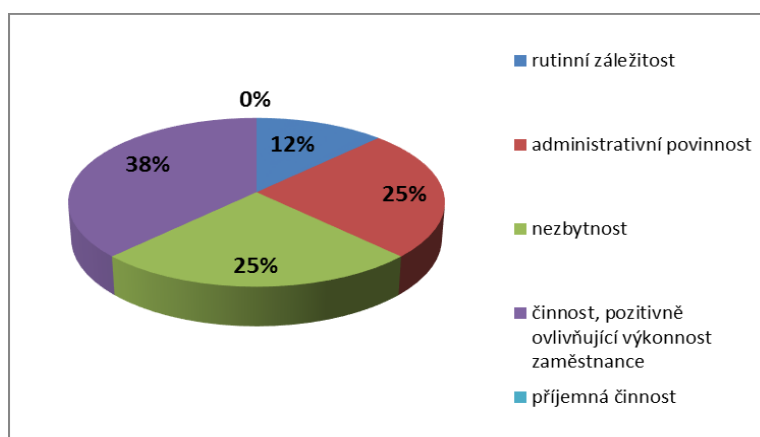


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Hodnocení zaměstnanců je pro Vás:

Odpovědi na tuto otázku byly velice různorodé. Jeden respondent (12%) odpověděl, že je pro něj hodnocení zaměstnanců rutinní záležitost, pro dva respondenty (25%) je to administrativní povinnost, pro další dva respondenty (25%) je to nezbytnost a další tři respondenti (38%) to považují za činnost, pozitivně ovlivňující výkonnost zaměstnance. Žádný respondent nepovažuje hodnotící rozhovor za příjemnou činnost.

Graf 5.16: Význam hodnotícího rozhovoru pro hodnotitele



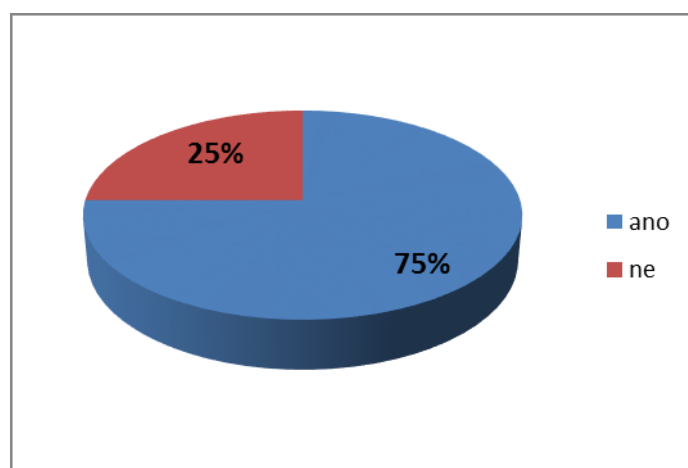
Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden muž (25%) považuje hodnotící rozhovor za rutinní záležitost, pro dalšího muže (25%) je to administrativní povinnost, další dva muži odpověděli (50%), že se podle nich jedná o činnost, která pozitivně ovlivňuje výkon zaměstnance. Také u jedné ženy (25%) se jedná o administrativní činnost, další žena (25%) toto považuje za nezbytnost a ostatní dvě ženy (50%) za činnost, která pozitivně ovlivňuje výkonnost zaměstnance.

Otázka č. 19: Myslíte si, že by součástí hodnotícího systému mělo být sebehodnocení zaměstnanců?

Sebehodnocení zaměstnanců v organizaci XY neprobíhá, proto byla respondentům položena otázka, zda si myslí, že by tento způsob hodnocení měl být v dané organizaci realizován. Šest respondentů zastává názor, že by sebehodnocení mělo být součástí hodnotícího systému a dva respondenti si myslí, že by toto hodnocení nemělo být jeho součástí.

Graf 5.17: Sebehodnocení jako součást hodnotícího systému



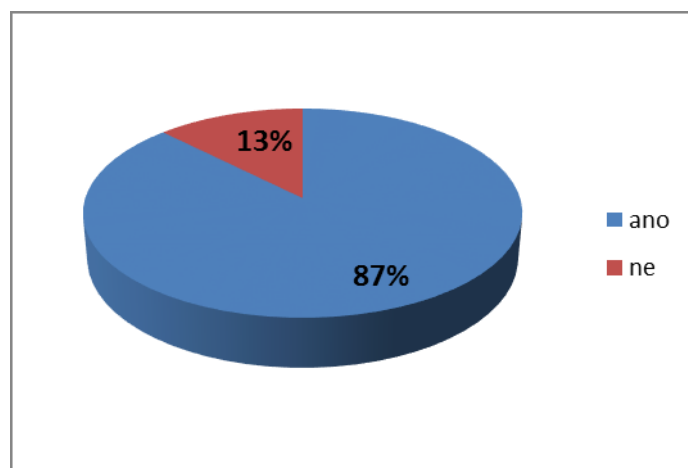
Zdroj: Vlastní zpracování

Dva muži (50%) si myslí, že by součástí hodnotícího systému mělo být také sebehodnocení zaměstnanců a další dva muži (50%) tento názor nezastávají. Všechny čtyři ženy (100%) odpověděly, že by součástí hodnotícího systému mělo být sebehodnocení zaměstnanců.

Otázka č. 20: Měl/a byste zájem, aby výsledky získané z hodnocení měly vliv na Vaše odměňování?

Provázanost hodnotícího systému a systému odměňování v organizaci XY neexistuje, tudíž byli respondenti na tuto problematiku dotazováni. Sedm respondentů odpovědělo, že by měli zájem, aby výsledky získané z hodnocení měly vliv na jejich odměňování. Pouze jeden respondent o tuto skutečnost nemá zájem.

Graf 5.18: Vliv výsledků z hodnocení na systém odměňování



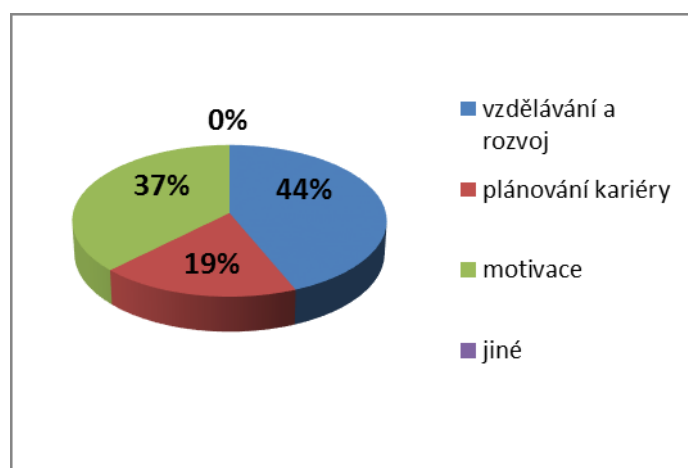
Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni čtyři muži (100%) by měli zájem o provázanost systému hodnocení se systémem odměňování. Pouze jedna žena (25%) by o tuto provázanost dvou systémů zájem neměla. Ostatní tři ženy (75%) by měly zájem, aby výsledky získané z hodnocení měly vliv na jejich odměňování.

Otázka č. 21: Na jakou oblast navazují výsledky získané při hodnocení zaměstnanců?

V této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí. Oblast vzdělávání označilo sedm respondentů (44%), oblast plánování tři respondenti (19%), oblast motivace šest respondentů (37%) a žádný respondent neuvedl jinou oblast, na kterou by navazovaly výsledky získané z hodnocení zaměstnanců.

Graf 5.19: Oblasti navazující na výsledky hodnocení



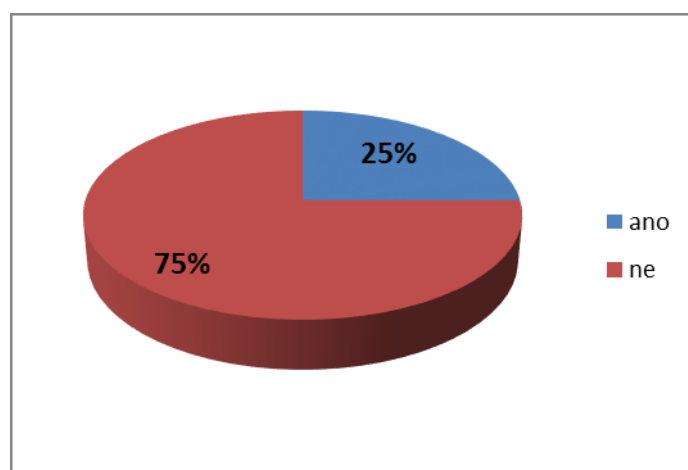
Zdroj: Vlastní zpracování

Tři muži označili oblast vzdělávání, dva muži označili oblast plánování kariéry a tři muži oblast motivace zaměstnanců. Oblast vzdělávání označily všechny čtyři ženy, oblast plánování kariéry označila pouze jedna žena a tři ženy označili oblast motivace zaměstnance jako navazující oblast na výsledky získané při hodnocení zaměstnanců.

Otázka č. 22: Změnila byste něco na stávajícím systému hodnocení ve vaší organizaci?

Na stávajícím systému hodnocení by určité věci změnili dva respondenti (25%). Ostatních šest respondentů (75%) odpovědělo, že by na stávajícím systému hodnocení nic nezměnili.

Graf 5.20: Změna na stávajícím systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Na stávajícím systému hodnocení by žádný (0%) ze všech čtyř mužů nic nezměnil. Pouze dvě ženy (50%) by určité věci na tomto systému změnily a dvě ženy (50%) by tento systém nechaly beze změn.

Otázka č. 23: Jestliže jste v předchozí otázce označil/a ano, prosím uveďte, co byste změnil/a na systému hodnocení zaměstnanců ve vaší organizaci.

Tato otázka byla otevřená a navazovala na předchozí otázku. V předchozí otázce uvedly dvě ženy, že by změnily současný systém hodnocení zaměstnanců a v této otázce měly možnost napsat, jaké změny by provedly. Obě ženy uvedly, že by měly zájem, aby se při hodnocení zaměstnanců používala také metoda „řízení podle cílů“, dále by měly zájem o hodnocení zaměstnanců elektronickou formou a bylo zde také uvedeno, že hodnocení by mělo probíhat napříč celou organizací a ne pouze se zaměřením na technickohospodářské pracovníky. V případě, že respondenti uvedli v předchozí otázce odpověď „ne“, na tuto otázku neodpovídali.

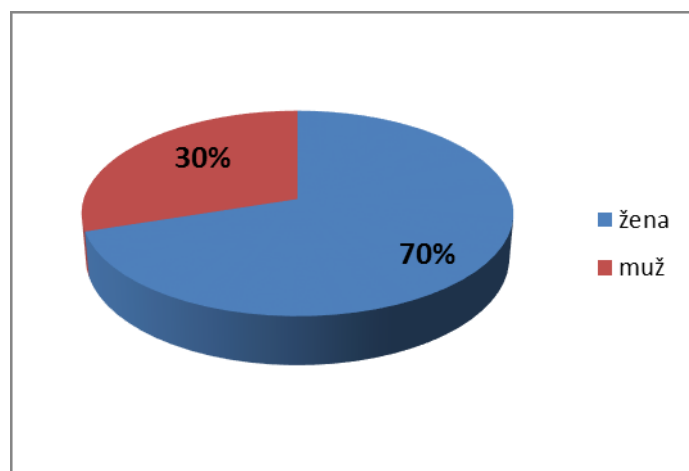
Vyhodnocení dotazníků pro hodnocené

Hodnocenými byli zaměstnanci jednotlivých odborů a celkem bylo osloveno 28 respondentů. Dotazníky vyplnilo celkem 20 respondentů, tudíž se jednalo o 71% návratnost.

Otázka č. 1: Jste

Tato otázka byla identifikační, pro rozlišení pohlaví respondentů. Jak již vyplývá z níže uvedeného grafu, dotazníky vyplnilo šest mužů (30%) a čtrnáct žen (70%).

Graf 5.21: Identifikace pohlaví respondentů

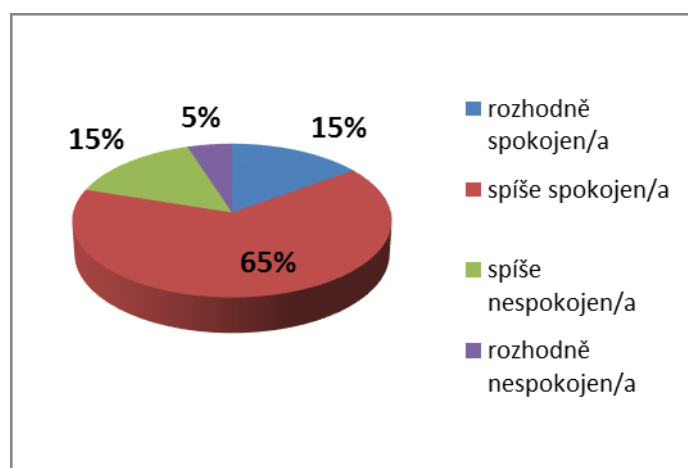


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jak jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?

Cílem této otázky bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení. Zjistilo se, že tři respondenti jsou rozhodně spokojeni, což činí 15% z celkového počtu respondentů, třináct respondentů je spíše spokojeno, což činí 65% z celkového počtu respondentů, tři respondenti odpověděli, že jsou spíše nespokojeni a tvoří 15% z celkového počtu respondentů a jeden respondent uvedl, že je rozhodně nespokojen se stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců a tvoří tak 5% z celkového počtu respondentů.

Graf 5.22: Spokojenost hodnocených zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení



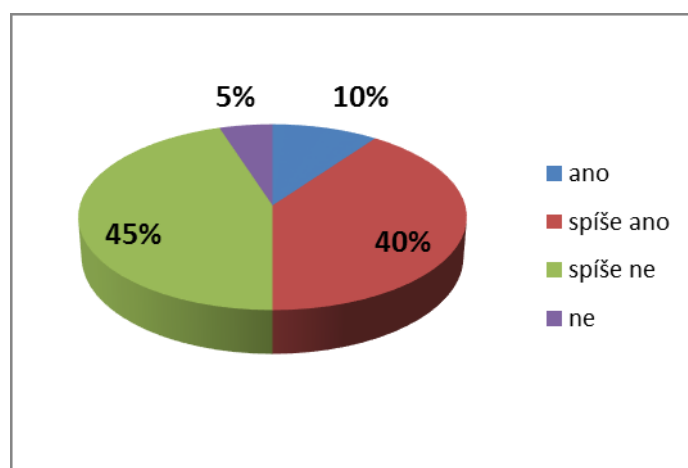
Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden muž (17%) uvedl, že je rozhodně spokojen se stávajícím systémem hodnocení, dva muži (33%) jsou s tímto systémem spíše spokojeni, jeden muž (17%) je spíše nespokojen a jeden muž (17%) odpověděl, že je rozhodně nespokojen se stávajícím systémem hodnocení. V odpovědi „rozhodně nespokojen/a“ měli respondenti možnost uvést důvod jejich nespokojenosti a tento muž uvedl, že stávající systém hodnocení nemá žádný význam. Dvě ženy (14%) uvedly, že jsou rozhodně spokojeny se stávajícím systémem hodnocení, deset žen uvedlo (71%), že jsou spíše spokojeny a dvě ženy (14%) označily odpověď „spíše nespokojen/a“. Odpověď „rozhodně nespokojen/a“ neoznačila žádná z dotazovaných žen (0%).

Otázka č. 3: Myslíte si, že je současný systém hodnocení zaměstnanců, který probíhá u vás v organizaci, užitečný?

V této otázce byli respondenti dotazováni na užitečnost systému hodnocení. Dva respondenti označili odpověď „ano“ a osm respondentů „spíše ano“. Tito respondenti si tedy myslí, že současný systém hodnocení je užitečný. Devět respondentů si myslí, že současný systém hodnocení je spíše neužitečný a jeden respondent si myslí, že je tento systém neužitečný.

Graf 5.23: Užitečnost současného systému hodnocení



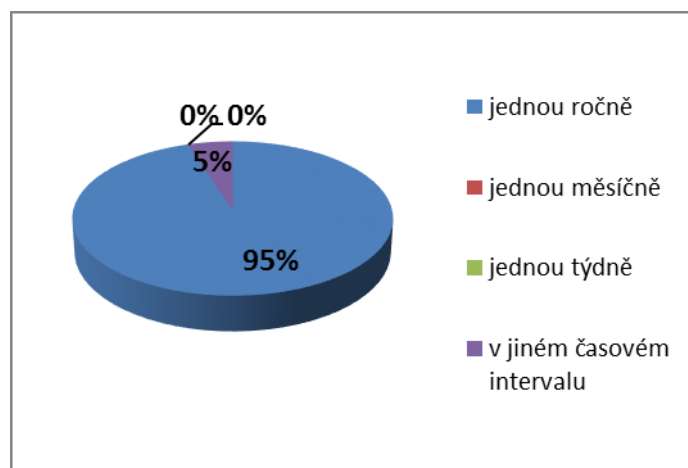
Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu šesti mužů označili dva muži (33%) odpověď „spíše ano“, tedy myslí si, že současný systém hodnocení je spíše užitečný. Ostatní odpovědi byly u mužů negativní. Tři muži (50%) si myslí, že je tento systém spíše neužitečný a jeden muž uvedl (17%), že je neužitečný. V této odpovědi měli respondenti možnost uvést důvod, proč si myslí, že je tento systém hodnocení neužitečný. Tento muž uvedl, tak jako v předchozí otázce, že hodnocení, které probíhá v organizaci, nemá význam a je k ničemu. Odpovědi ženy byly následující: dvě ženy (14%) označili odpověď „ano“, sedm žen (50%) označilo odpověď „spíše ano“ a pět žen (35%) označilo odpověď „spíše ne“. Žádná z žen (0%) neoznačila poslední z možných odpovědí „ne“.

Otázka č 4: Jak často by mělo podle Vás probíhat hodnocení zaměstnanců?

V této otázce odpovědělo devatenáct respondentů (95%), že by hodnocení zaměstnanců mělo probíhat jednou ročně a dle jednoho respondenta (5%) by mělo toto hodnocení probíhat v jiném časovém intervalu.

Graf 5.24: Časový interval hodnocení zaměstnanců



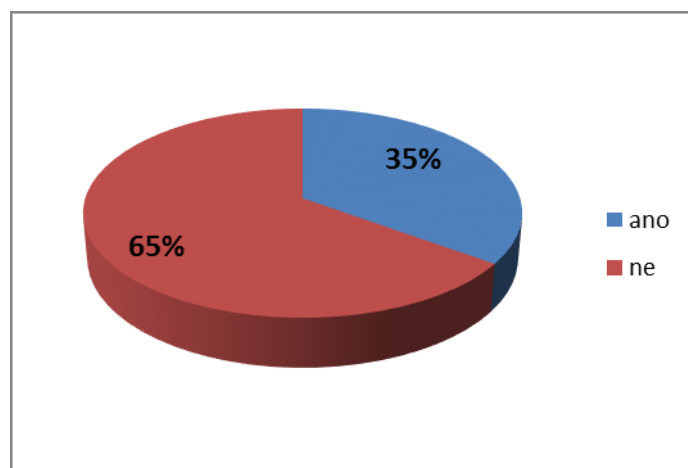
Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze jedna žena (7%) odpověděla, že by hodnocení zaměstnanců mělo probíhat v jiném časovém intervalu. V této odpovědi měli respondenti možnost uvést, v jakém časovém intervalu by dle nich mělo probíhat hodnocení zaměstnanců. Tato žena uvedla, že by zaměstnanci měli být hodnoceni kvartálně. Ostatní respondenti, ženy i muži, označili odpověď „jednou ročně“.

Otázka č. 5: Jste hodnocen/a také neformálně?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci svými vedoucími pracovníky hodnoceni také neformálně. Sedm respondentů (35%) odpovědělo, že je vedoucí pracovníci hodnotí také neformální formou a třináct respondentů (65%) odpovědělo, že touto formou nejsou hodnoceni.

Graf 5.25: Neformální hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden muž (17%) je hodnocen neformálně a pět mužů (83%) takto hodnoceno není. Šest žen (42%) vedoucí zaměstnanci hodnotí také neformálně a osm žen (57%) odpovědělo, že neformálně hodnoceny nejsou.

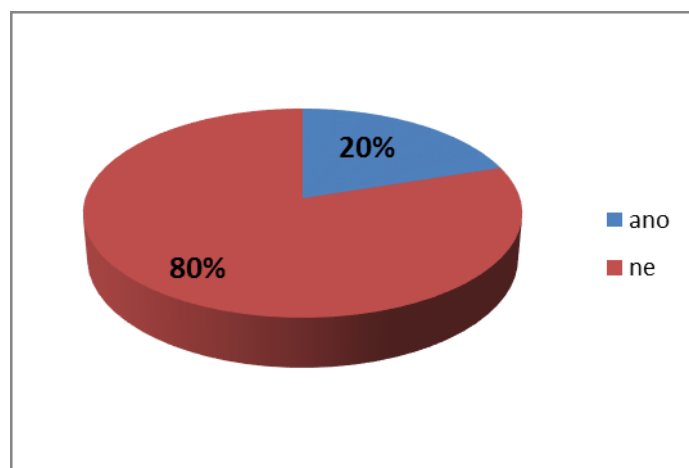
Otázka č. 6: Uveďte, jakou formou jste neformálně hodnocen/a.

Tato otázka byla otevřená a navazovala na předchozí otázku. V případě že respondenti uvedli v předchozí otázce odpověď „ne“, na tuto otázku neodpovídali a pokračovali otázkou číslo 7. Jeden muž v této odpovědi uvedl, že je hodnocen neformální formou a to slovně. Šest žen uvedlo, že podstupují osobní rozhovory se svým vedoucím a jsou neformálně hodnoceny také na poradách a ústní formou.

Otázka č. 7: Připravujete se na hodnotící rozhovor?

Pouze čtyři respondenti (20%) se na hodnotící rozhovor připravují a šestnáct respondentů (80%) nepodstupují přípravu před hodnotícím rozhovorem.

Graf 5.26: Příprava na hodnotící rozhovor



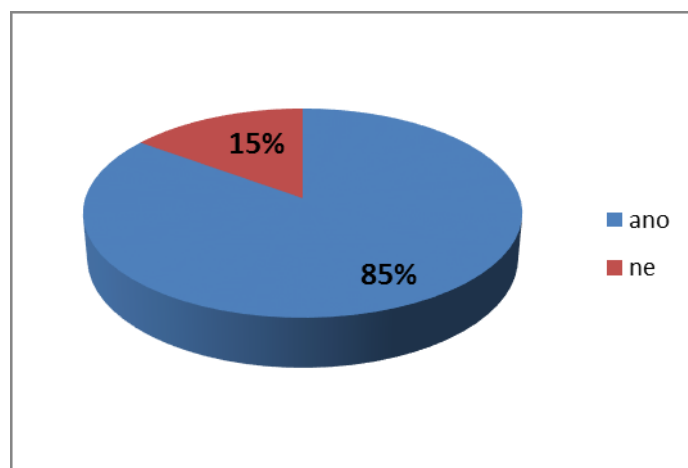
Zdroj: Vlastní zpracování

Na hodnotící rozhovor se připravuje pouze jeden muž (17%) a ostatní muži (83%) podstupují tento rozhovor bez přípravy. Příprava na hodnotící rozhovor probíhá pouze u tří žen (21%) a ostatní ženy se nepřipravují (79%).

Otázka č. 8: Je termín konání hodnotícího rozhovoru sjednán na základě dohody obou zúčastněných stran?

Sedmnáct respondentů (85%) označilo odpověď „ano“, tedy že se jedná o dohodu obou zúčastněných stran. Tři respondenti (15%) tento názor nezastávají a označili odpověď „ne“.

Graf 5.27: Sjednání termínu konání hodnotícího rozhovoru



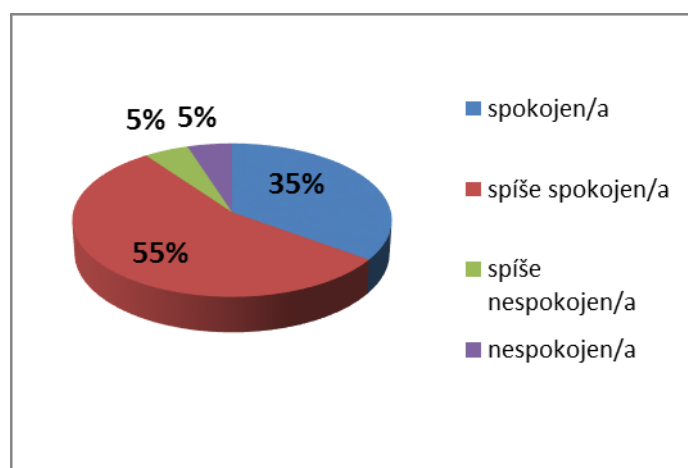
Zdroj: Vlastní zpracování

Tři muži odpověděli, že při sjednání termínu hodnotícího rozhovoru se nejedná o dohodu obou zúčastněných stran. Všechny ženy odpověděly, že tento termín je sjednán na základě dohody hodnoceného a hodnotitele.

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s průběhem hodnotícího rozhovoru?

V této otázce byli respondenti dotazováni na spokojenost s hodnotícím rozhovorem v organizaci XY. Sedm respondentů (35%) je spokojeno, jedenáct respondentů (55%) je spíše spokojeno, jeden respondent (5%) je spíše nespokojen a jeden respondent (5%) je nespokojen.

Graf 5.28: Spokojenost hodnocených zaměstnanců s průběhem hodnotícího rozhovoru



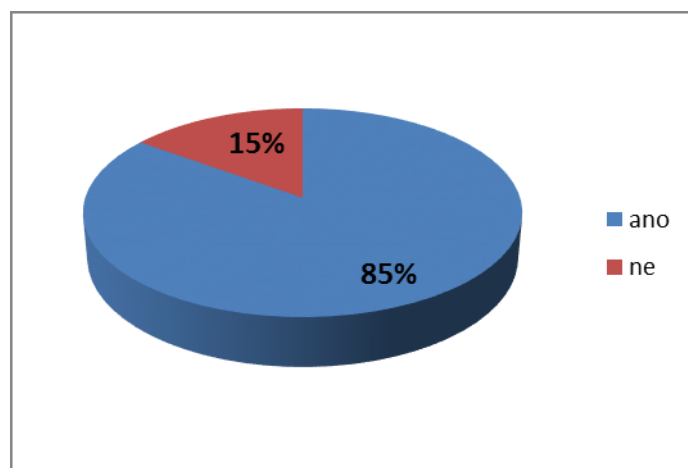
Zdroj: Vlastní zpracování

Dva muži (33%) jsou spokojeni s průběhem hodnotícího rozhovoru, tři muži (50%) jsou s jeho průběhem spíše spokojeni. Jeden muž (17%) je nespokojen s průběhem hodnotícího rozhovoru a uvedl, že dle jeho názoru tento hodnotící rozhovor nikam nevede. Pět žen (35%) je spokojeno s tím jak hodnotící rozhovor probíhá, osm žen (57%) je spíše spokojeno a jedna žena (7%) je spíše nespokojena s průběhem hodnotícího rozhovoru. Žádná z žen (0%) neuvedla, že je nespokojena.

Otázka č. 10: Probíhá hodnotící rozhovor v klidném a ničím nerušeném prostředí?

Sedmnáct respondentů odpovědělo, že hodnotící rozhovor probíhá v klidném a ničím nerušeném prostředí a dle tří respondentů hodnotící rozhovor v takovém prostředí neprobíhá.

Graf 5.29: Průběh hodnotícího rozhovoru



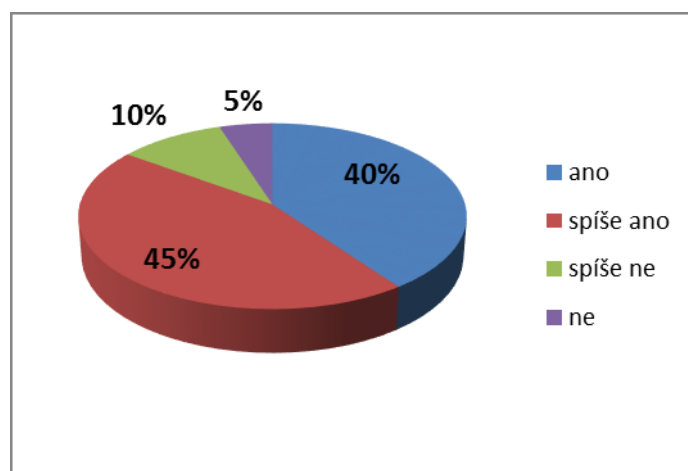
Zdroj: Vlastní zpracování

Tři muži (50%) označili odpověď „ne“, tedy že hodnotící rozhovor neprobíhá v klidném a ničím nerušeném prostředí. Dle dalších tří mužů rozhovor v takovém prostředí probíhá. Všech čtrnáct žen jsou toho názoru, že hodnotící rozhovor probíhá v klidném a ničím nerušeném prostředí.

Otázka č. 11: Jsou pro Vás současné hodnotící formuláře vyhovující?

V této otázce byli respondenti dotazováni, zda jim vyhovují hodnotící formuláře, které se používají pro hodnocení při hodnotícím rozhovoru. Pro osm respondentů (40%) jsou tyto formuláře vyhovující, pro devět respondentů (45%) spíše vyhovující. Dva respondenti (10%) odpověděli, že jsou pro ně spíše nevyhovující a jeden respondent (5%) označil odpověď „ne“, tedy formuláře pro něj nejsou vyhovující.

Graf 5.30: Hodnotící formuláře



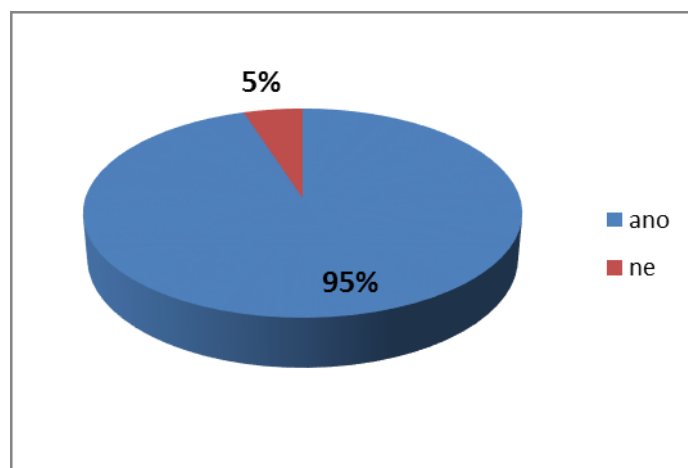
Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden muž (17%) označil v této otázce odpověď „ano“, čtyři muži (66%) „spíše ano“ a jeden muž (17%) „ne“. Pro osm žen (57%) jsou tyto formuláře vyhovující, pro pět žen (35%) spíše vyhovující a pro dvě ženy (14%) jsou tyto formuláře spíše nevyhovující. Žádná žena (0%) neodpověděla, že jsou pro ni formuláře nevyhovující.

Otázka č. 12: Máte možnost vyjádřit svůj názor na výsledek hodnocení při hodnotícím rozhovoru?

Odpovědi respondentů na tuto otázku byly téměř jednoznačné. Devatenáct respondentů odpovědělo, že mají možnost vyjádřit svůj názor na hodnocení při hodnotícím rozhovoru. Jeden respondent odpověděl, že tuto možnost nemá.

Graf 5.31: Možnost vyjádření názoru na hodnocení při hodnotícím rozhovoru



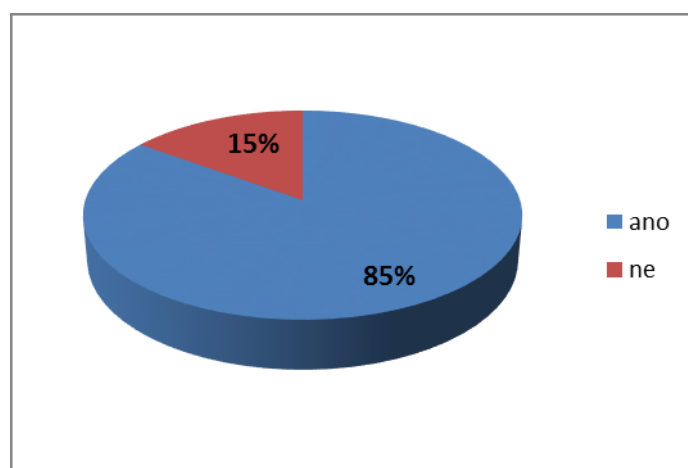
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpověděl jeden muž (17%), že nemá možnost vyjádřit svůj názor na hodnocení při hodnotícím rozhovoru. Ostatních pět mužů tuto možnost mají (83%). Všechny čtrnáct žen (100%) odpovědělo, že mají možnost vyjádřit svůj názor na hodnocení při hodnotícím rozhovoru.

Otázka č. 13: Jsou podle Vás kritéria v hodnotícím formuláři, na základě kterých Vás hodnotitel hodnotí, dostačující?

V organizaci je sedmnáct respondentů, kteří považují kritéria v hodnotícím formuláři za dostačující. Tři respondenti tyto kritéria za dostačující nepovažují.

Graf 5.32: Kritéria v hodnotícím formuláři



Zdroj: Vlastní zpracování

Pět mužů (83%) odpovědělo, že kritéria uvedená v hodnotícím formuláři, na základě kterých jsou hodnoceni, jsou dostačující. Pro jednoho muže (17%) jsou tato kritéria nedostačující. Dvanáct žen (86%) tato kritéria také považuje za dostačující a dvě ženy (14%) nikoliv.

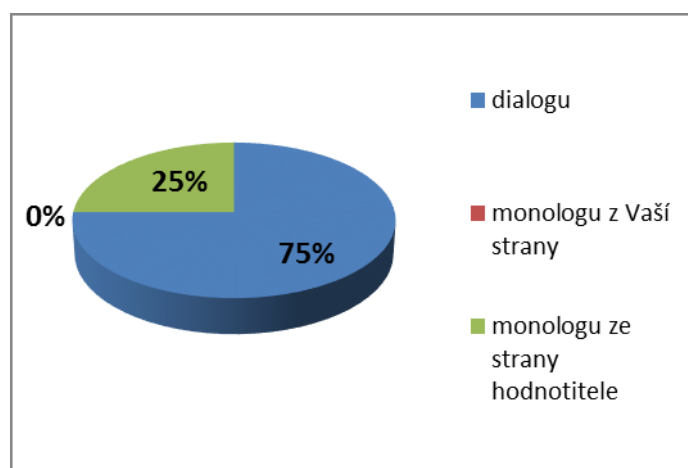
Otázka č. 14: Uveďte další kritéria, která by měla být uvedena v hodnotícím formuláři a která by měl hodnotitel hodnotit.

Tato otázka byla otevřená a navazovala na předchozí otázku. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že kritéria uvedená v hodnotícím formuláři nejsou dostačující. Na tuto otázku odpověděli celkem tři respondenti. Dle respondentů by měla být hodnocena také odbornost zaměstnanců. Jeden respondent odpověděl, že neví jaká kritéria, ale mělo by se jednat o objektivní hodnocení.

Otázka č. 15: Hodnotící rozhovor je veden formou:

Uzavřená otázka, s cílem zjistit jakou formou je hodnotící rozhovor veden. Patnáct respondentů (75%) odpovědělo, že hodnotící rozhovor je veden formou dialogu. Žádný respondent neodpověděl, že jedná o monolog ze strany hodnoceného a pět respondentů (25%) odpovědělo, že se jedná o monolog ze strany hodnotitele.

Graf 5.33: Forma hodnotícího rozhovoru



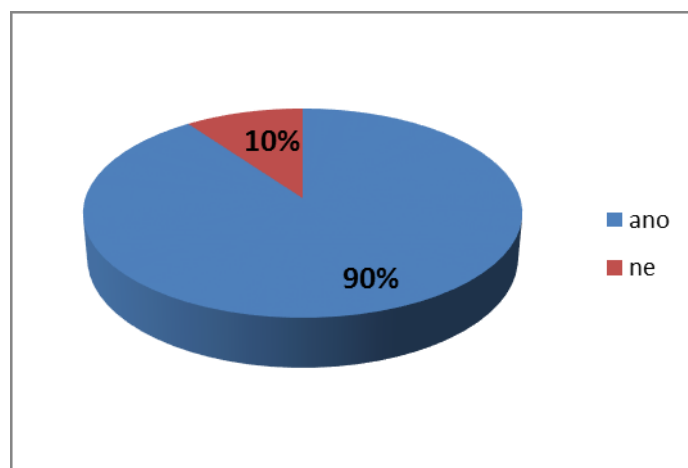
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle pohlaví byly odpovědi následující: čtyři muži (66%) odpověděli, že se jedná dialog a dva muži (33%) vnímají hodnotící rozhovor jako monolog ze strany hodnotitele. Jedenáct žen (79%) odpovědělo, že je hodnotící rozhovor veden formou dialogu a tři ženy (21%), že jde o monolog ze strany hodnotitele.

Otázka č. 16: Máte možnost podílet se také na stanovení cílů pro další časové období?

Součástí hodnotícího rozhovoru je stanovení cílů pro další časové období a proto byla položena respondentům otázka, zda mají možnost podílet se na jejich stanovení. Osmnáct respondentů (90%) odpovědělo, že mají možnost podílet se na stanovení cílů pro další časové období. Dva respondenti (10%) tuto možnost nemají.

Graf 5.34: Stanovení cílů pro další časové období



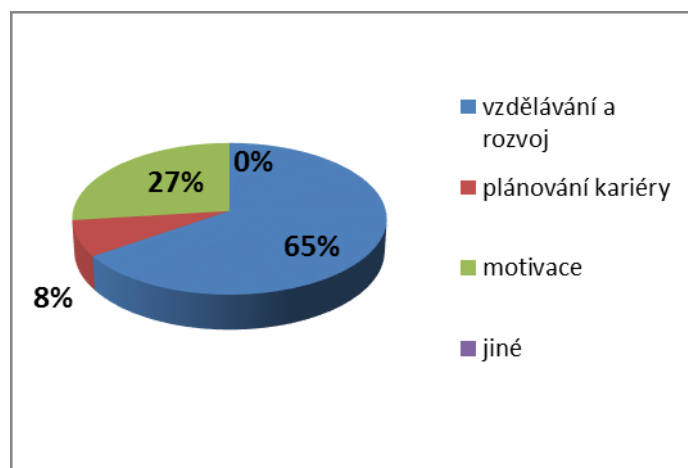
Zdroj: Vlastní zpracování

Dva muži (33%) odpověděli, že nemají možnost podílet se na stanovení cílů pro další časové období a čtyři muži (66%) tuto možnost mají. Všechny ženy (100%) odpověděly, že mají možnost podílet se na stanovení cílů pro další časové období.

Otázka č. 17: Na jakou oblast navazují výsledky získané z Vašeho hodnocení?

V této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí. Sedmnáct respondentů (65%) označilo, že jejich výsledky z hodnocení navazují na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, dva respondenti (8%) označili oblast plánování kariéry, sedm respondentů (27%) označilo motivaci zaměstnanců a žádný z respondentů neoznačil odpověď „jiné“, tedy že na tyto výsledky navazuje jiná oblast, než z výše uvedených možností.

Graf 5.35: Oblasti navazující na výsledky získané z hodnocení zaměstnanců



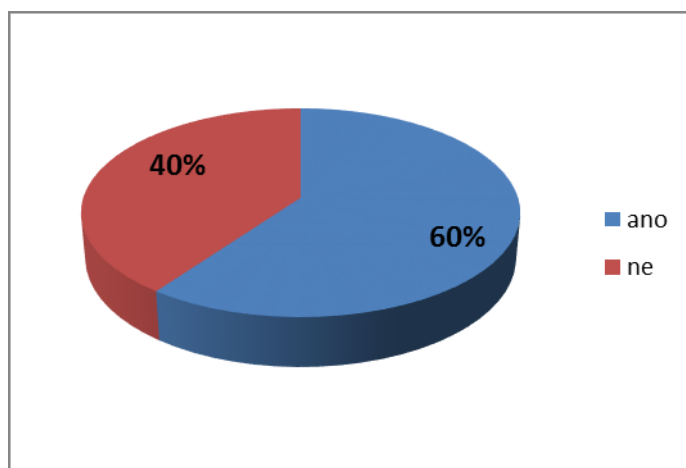
Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni muži označili oblast vzdělávání a rozvoje jako oblast, na kterou navazují výsledky z hodnocení zaměstnanců, oblast plánování kariéry označil jeden muž a oblast plánování kariéry označili dva muži. Jedenáct žen označilo oblast vzdělávání a rozvoje, jedna žena označila oblast plánování kariéry a pět žen označilo oblast motivace jako oblast, na kterou navazují výsledky získané z hodnocení zaměstnanců.

Otázka č. 18: Měl/a byste zájem, aby výsledky získané z hodnocení měly vliv na Vaše odměňování?

Dvanáct respondentů (60%) by o tuto provázanost mezi výsledky hodnocení a odměňováním mělo zájem a osm respondentů (40%) nikoliv.

Graf 5.36: Provázanost výsledků hodnocení na systém odměňování



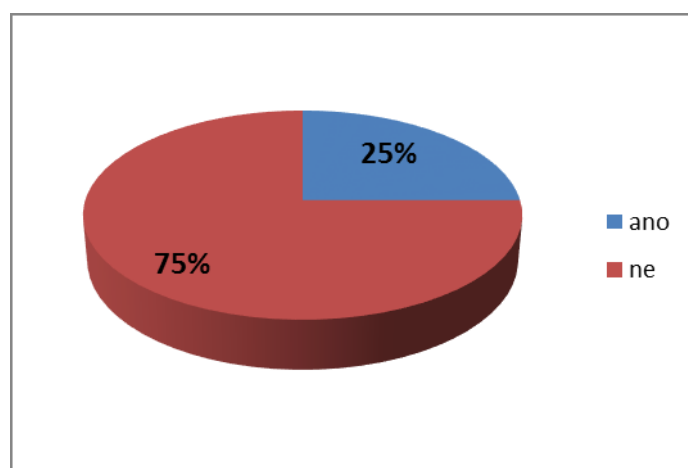
Zdroj: Vlastní zpracování

O provázanost těchto dvou systémů by měli zájem tři muži (50%) a devět žen (64%). Ostatní tři muži (50%) a pět žen (36%) na základě jejich odpovědí neprojevili zájem o tuto skutečnost.

Otázka č. 19: Uvítali byste také možnost být hodnocen/a i jiným způsobem, než pouze na základě hodnotícího rozhovoru?

Cílem této otázky bylo zjistit na základě odpovědí respondentů, zda by měli hodnocení také zájem o jiný způsob hodnocení. V této otázce odpovědělo „ano“ pouze pět respondentů a odpověď „ne“ zaznamenalo patnáct respondentů.

Graf 5.37: Hodnocení jiným způsobem, než na základě hodnotícího rozhovoru



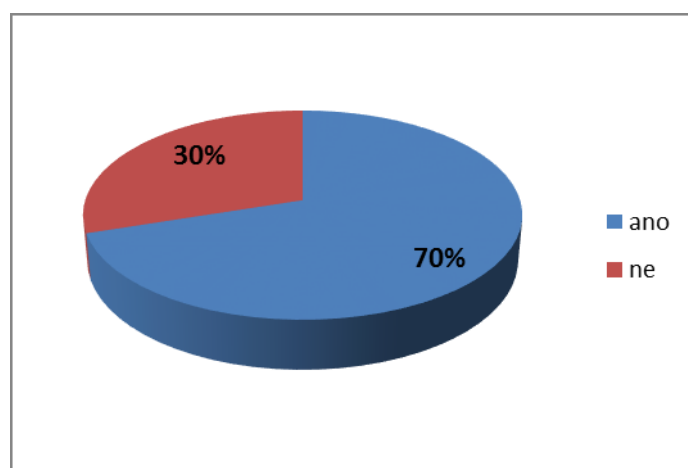
Zdroj: Vlastní zpracování

Čtyři muži (67%) uvedli odpověď „ne“, tedy že by neměli zájem o jiný způsob hodnocení než je hodnotící rozhovor a dva muži (33%) uvedli „ano“. V případě, že respondenti uvedli odpověď „ano“, měli zde možnost uvést, o jaký způsob hodnocení by měli zájem. Muži s kladnou odpovědí této možnosti nevyužili a neuvedli jiný způsob hodnocení. U odpovědí žen se jednalo o jedenáct záporných odpovědí, tedy jedenáct žen (79%) by nemělo zájem o jiný způsob hodnocení, než na základě hodnotícího rozhovoru a tři ženy (21%) zájem v této otázce projevili. Ženy zde také uvedli, o jaký způsob hodnocení by měli zájem, a jednalo by se o hodnocení 360° zpětná vazba a také by měly zájem o průběžné hodnocení výsledků a stanovení operativních cílů.

Otázka č. 20: Myslíte si, že by součástí hodnotícího systému mělo být sebehodnocení zaměstnanců?

Sebehodnocení zaměstnanců v organizaci neprobíhá, proto byla respondentům položena tato otázka s cílem zjistit jejich názor na tento způsob hodnocení. Čtrnáct respondentů (70%) jsou toho názoru, že sebehodnocení by mělo být součástí hodnotícího systému zaměstnanců a šest respondentů (30%) si toto nemyslí, a proto tedy označili odpověď „ne“.

Graf 5.38: Sebehodnocení jako součást systému hodnocení



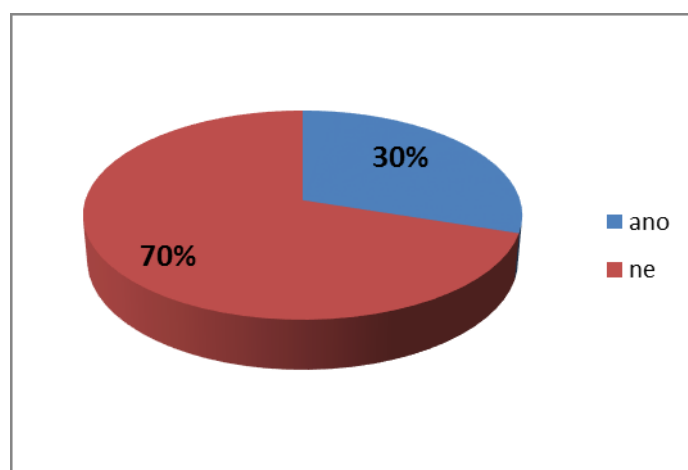
Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden muž (17%) si nemyslí, že by součástí systému hodnocení mělo být také sebehodnocení zaměstnanců a pět mužů (83%) tento názor zastává, tedy podle nich by sebehodnocení mělo být součástí systému hodnocení. Pět žen (36%) označilo odpověď „ne“ a domnívají se, že by tento způsob neměl být součástí hodnoticího procesu. Devět žen (64%) zastává názor, že by mělo být součástí hodnocení.

Otázka č. 21: Změnila byste něco na stávajícím systému hodnocení ve vaší organizaci?

Pouze šest respondentů (30%) by změnilo stávající systém hodnocení a čtrnáct respondentů (70%) nikoliv.

Graf 5.39: Změna stávajícího systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Na stávajícím systému hodnocení by určité věci změnil pouze jeden muž (17%). Pět mužů (83%) by tento systém ponechal bez změn. Čtyři ženy (29%) by také změnili stávající systém hodnocení a deset žen (71%), by o změny neměly zájem, jelikož označili odpověď „ne“.

Otázka č. 22: Jestliže jste v předchozí otázce označil/a ano, prosím uveďte, co byste změnil/a na systému hodnocení zaměstnanců ve vaší organizaci.

Tato otázka navazovala na předchozí otázku. V případě, že respondenti odpověděli v předchozí otázce „ano“, tedy že by provedli nějaké změny ve stávajícím systému hodnocení, měli v této otázce možnost napsat, o jaké změny by se mělo jednat. Muž, který v předchozí otázce uvedl, že by měl zájem o změnu v systému hodnocení, v této otázce neuvedl žádný návrh na změny. Na tuto otázku odpověděly pouze tři ženy, které uvedly odpovědi, že by měly zájem o změnu intervalu v hodnocení a také že by se mělo jedna o častější hodnocení zaměstnanců. Jedna žena uvedla, že má dojem, že hodnocení zaměstnanců může být prostředkem pro „vydírání“ hodnoceného a to v případě, když by výsledek hodnocení mohl nějakým způsobem ovlivnit jeho kariéru, pověst či finanční ohodnocení.

5.9 Vyhodnocení stanovených výzkumných otázek a shrnutí výsledků

V této kapitole jsou vyhodnoceny výzkumné otázky. Nejprve jsou uvedeny tak, jak byly formulovány v kapitole 5.7 a následně jsou vyhodnoceny. Na konci této kapitoly jsou shrnuty výsledky z dotazníkového šetření.

Výzkumná otázka číslo 1 - Lze předpokládat, že alespoň 40% hodnocených by mělo zájem, aby výsledky získané z hodnocení měly vliv na systém odměňování.

Tato výzkumná otázka byla zodpovězena otázkou č. 18 a její výsledek je znázorněn v grafu 5.34, 60% hodnocených zaměstnanců odpovědělo, že by měli zájem, aby výsledky získané z jejich hodnocení měly vliv na systém odměňování. Tato výzkumná otázka číslo 1 je tedy plně potvrzena.

Výzkumná otázka číslo 2 - Lze předpokládat, že alespoň 60% hodnocených i hodnotitelů si myslí, že by součástí hodnotícího systému mělo být sebehodnocení zaměstnanců.

Na tuto problematiku jsou hodnotitelé dotazováni v otázce č. 19 a jejich odpovědi jsou zaznamenány v grafu 5.17, 75% respondentů odpovědělo, že sebehodnocení by mělo být součástí systému hodnocení. V dotazníku pro hodnocené byla také uvedena otázka se zaměřením na sebehodnocení zaměstnanců, jednalo se o otázku č. 20 a odpovědi hodnocených na tuto otázku jsou zaznamenány v grafu 5.36, 70% respondentů odpovědělo, že součástí hodnotícího systému by mělo být sebehodnocení zaměstnanců. Tato výzkumná otázka číslo 2 se plně potvrdila.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců v organizaci je spokojena se stávajícím systémem hodnocení. Odpovědi byly různorodé při dotazování na užitečnost hodnotícího systému. Zatímco 37% vedoucích zaměstnanců tento systém považuje za užitečný a 63% vedoucích zaměstnanců jej považuje za spíše užitečný, zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni, zastávají jiný názor. Pouze 10% zaměstnanců považuje tento systém za užitečný, 40% za spíše užitečný a 45% hodnocených zaměstnanců tento systém považuje za spíše neužitečný. Pro 5% hodnocených respondentů je tento systém neužitečný. V případě, kdy zaměstnanci postrádají užitečnost při jejich hodnocení, může dojít k poklesu jejich motivace při výkonu práce. Výrazně odlišné odpovědi byly zaznamenány při dotazování respondentů na neformální hodnocení, jelikož 75% vedoucích zaměstnanců odpovědělo, že své zaměstnance hodnotí neformálně a pouze 35% hodnocených zaměstnanců odpovědělo, že

jsou touto formou hodnoceni. 65% zaměstnanců organizace XY je spokojena se systémem hodnocení neformální formou. V rámci subjektivního postoje na hodnocení může v této záležitosti docházet k rozporu.

Silné stránky

- Většina zaměstnanců organizace XY je spokojena se systémem hodnocení.
- Hodnocení zaměstnanců není pro vedoucí zaměstnance časově náročné.
- Hodnotící rozhovor probíhá v klidném a ničím nerušeném prostředí a na jeho průběh se všichni hodnotitelé připravují. Hodnotící formuláře, které se používají při hodnotícím rozhovoru, považuje většina zaměstnanců za vyhovující.
- Výsledky hodnocení mají vliv především na vzdělávání zaměstnanců a jejich motivaci.
- Změny ve stávajícím systému hodnocení by provedlo pouze 25% vedoucích zaměstnanců a 30% zaměstnanců jednotlivých odborů.

Slabé stránky

- Hodnotitelé nepodstupují školení jak hodnotit své zaměstnance.
- Součástí hodnotícího systému není sebehodnocení zaměstnanců.
- Na výsledky získané z hodnocení zaměstnanců nenavazuje systém odměňování.
- Hodnocení neprobíhá elektronickou formou.
- Nevědomost hodnocených zaměstnanců o neformálním hodnocení.
- Užitečnost hodnotícího systému.

6 Návrhy a doporučení

Na základě teoretických poznatků a analýzy, která byla provedena v organizaci XY jsou v této kapitole popsány návrhy a doporučení pro úpravu systému hodnocení v dané organizaci. Dle těchto návrhů a doporučení by mohlo dojít ke zlepšení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců.

Sebehodnocení

Tuto formu hodnocení lze považovat za velmi podstatnou formu pro hodnocení zaměstnanců a poskytuje tak možnost osobního rozvoje zaměstnance. Ačkoliv sebehodnocení zaměstnanců neprobíhá v organizaci, v níž byla zpracována tato diplomová práce, byla v dotaznících zařazena otázka „Myslíte si, že by součástí hodnotícího systému mělo být sebehodnocení zaměstnanců?“ a odpovědi byly téměř jednoznačné. Většina zaměstnanců si myslí, že by tento způsob hodnocení měl být součástí hodnotícího systému. V případě, kdy zaměstnanec bude mít povinnost sebehodnocení, bude mít příležitost zamyslet se nad jeho odvedenou prací a podanými pracovními výkony. Vzhledem k tomu, že respondenti, kteří jsou hodnoceni svými nadřízenými, spíše uváděli, že se nepřipravují na hodnotící rozhovor, je možné průběh sebehodnocení zaměstnanců za přípravu na průběh hodnotícího rozhovoru považovat.

Navrhovaný postup pro realizaci sebehodnocení by byl následující:

- Vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců se stávajícími formuláři, by bylo správné tyto formuláře zachovat a ponechat je i dle obsahové stránky bez změn.
- Hodnocení zaměstnanci by měli mít k dispozici hodnotící formulář, před termínem konání hodnotícího rozhovoru.
- Poté by měli zaměstnanci v hodnotícím formuláři vyplnit jednotlivá kritéria, dle jejich vlastního uvážení a provést tak sebehodnocení.
- Totéž by měli provést vedoucí zaměstnanci, ale v tomto případě by se nejednalo o sebehodnocení, ale hodnocení zaměstnance.
- Následně při průběhu hodnotícího rozhovoru by došlo k diskuzi obou zúčastněných stran, tedy hodnotitele a hodnoceného, a porovnali by se výsledky získané z těchto dvou vyplněných formulářů. Do prázdného formuláře, který by měl stejný obsah jako předchozí, by se zaznamenávaly výsledky z hodnotícího rozhovoru a stanovily by se cíle pro další hodnocené období.

Provázání systému hodnocení se systémem odměňování

Problematika odměňování není součástí systému hodnocení, a proto by bylo vhodné tyto systémy propojit. Při jejich propojení by mohlo dojít ke zvýšení motivace zaměstnanců a zvýšení jejich výkonnosti. Jelikož hodnocení zaměstnanci neshledávají užitečnou v systému hodnocení, tento aspekt by mohl vést k odbourání těchto názorů. Není zapotřebí sdělovat hodnocenému zaměstnanci konkrétní peněžní částku, ale pouze zaměstnance seznámit s tím jakým způsobem by se tato změna promítla v následujícím období. Odměňování je možné promítnout do tohoto systému například na základě splněných cílů v předcházejícím období. Toto období je podrobně konzultováno s hodnocenými zaměstnanci při hodnotícím rozhovoru a je součástí hodnotícího formuláře. Tento formulář je možné tedy pouze doplnit o tabulku na základě, které by byli zaměstnanci odměňováni dle splněných cílů. Tabulka č. 6.1, která je uvedena níže, zobrazuje návrh, jak by mohlo být odměňování součástí systému hodnocení.

Tabulka č. 6.1

Splnění cílů	Odměna	Nárok na odměnu
nad 100%	15%	ano
100%	10%	ano
0-99%	0%	ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Může nastat situace, že zaměstnanec splní své stanovené cíle na více než 100%. Takoví zaměstnanci by měli dostat odměnu vyšší než zaměstnanci, kteří tyto cíle splnili na 100%. Jakmile tato situace nastane a nějaký zaměstnanec splní cíle na více než 100% je návrhem autorky odměnit tohoto zaměstnance ve výši 15% připočtené k jeho pohyblivé části mzdy. Takto lze zaměstnance velmi efektivně motivovat k překročení splnitelnosti plánovaných cílů a dosáhnout tak vyššího pracovního výkonu zaměstnance. V případě, že zaměstnanec splní veškeré cíle, které byly stanoveny na 100%, mohl by dostat odměnu ve výši 10%, která by se připočetla k jeho pohyblivé části mzdy. V případě nesplnění alespoň jednoho cíle na 100%, nemá zaměstnanec na odměnu nárok.

Návrhem autorky je zavést systém odměňování jako součást hodnocení zaměstnanců, jelikož se může jednat o velice motivující prvek pro podání co nejlepšího výkonu při práci.

Hodnocení zaměstnanců elektronickou formou

V současné době probíhá hodnocení zaměstnanců pouze prostřednictvím tištěných hodnotících formulářů, které jsou diskutovány v průběhu hodnotícího rozhovoru. Pro usnadnění tohoto hodnocení je mým návrhem převést tyto hodnotící formuláře do elektronické formy, které by byly k dispozici v interním systému pro zaměstnance. Před uskutečněním hodnocení zaměstnanců by si hodnotitel i hodnocený otevřel hodnotící formulář a dle uvážení jej vyplnil. Vedoucí zaměstnanec by měl tak možnost tyto výsledky shlédnout ještě před termínem uskutečnění hodnotícího rozhovoru a měl by tak jasnou představu o vizi hodnoceného zaměstnance. Elektronická forma by určitě usnadnila práci hodnotiteli, ale také by se jednalo o jednodušší archivaci těchto formulářů. Vzhledem k tomu, že v organizaci není zavedený žádný elektronický systém, bylo by vhodné navrhnout kontaktovat společnost, která tyto systémy poskytuje. Vhodnou společností by mohla být společnost PC Help, a.s., která se těmito softwary pro organizace zabývá a nabízí také softwary na míru. Ve své nabídce disponuje jak softwary pro hodnocení zaměstnanců tak také jinými, které by mohla organizace XY využít, jako jsou například zpracování mezd a jiné. Tento softwarový systém se nazývá Kompas2 a je možné jej využít již v několika oblastech. Stačí pouze na internetových stránkách této softwarové společnosti zadat nezávaznou objednávku a společnost PC Help, a.s. vytvoří nabídku na míru dle požadavků organizace. Vzhledem k tomu, že nabídky jsou individuální dle požadavků organizace, není možné předem stanovit výši nákladů na pořízení tohoto systému.

Porada se zaměstnanci

Vzhledem počtu negativních odpovědí získaných z dotazníkového šetření při otázce týkající se užitečnosti hodnocení zaměstnanců, je návrhem autorky uskutečnit poradu se zaměstnanci a objasnit tímto užitečnost hodnocení zaměstnanců. Při této příležitosti by bylo vhodné ujasnit hodnoceným zaměstnancům neformální hodnocení, jelikož odpovědi na tuto otázku byly mezi hodnotiteli a hodnocenými velice v rozporu. Je zřejmé, že hodnocení nepocítují neformální hodnocení v takové míře, v jaké odpovídali vedoucí zaměstnanci, tudíž je při uskutečnění těchto porad příležitost zaměstnance viditelně neformálně zhodnotit a posílit tak s nimi neformální vztah. Přínosem tohoto neformálního hodnocení může být pocit zaměstnance, že je součástí firmy a může jej tento fakt motivovat pro zvýšení výkonnosti.

Školení vedoucích zaměstnanců

Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření, všichni vedoucí zaměstnanci se neúčastní školení jak své zaměstnance hodnotit. Toto může být také důvodem, že někteří hodnocení zaměstnanci uváděli, že termín konání hodnotícího rozhovoru není sjednán na základě dohody obou zúčastněných stran a jeho průběh neprobíhá v klidném a ničím nerušeném prostředí. Při účasti všech hodnotitelů na školení, by se tyto chyby mohly eliminovat a dále již neopakovat.

V případě nedostatku financí by bylo vhodné kontaktovat nějakou společnost, která se těmito školeními zabývá. Takových společností je již několik. Doporučením by bylo využít školení například „Hodnocení zaměstnanců – vedení rozhovoru“, které pořádá společnost ELSE AZ s.r.o., kde se vedoucí zaměstnanci připraví na možná úskalí při hodnotícím rozhovoru, zjistí důležitost hodnotících rozhovorů a osvojí si zásady, které je nutno dodržovat při vedení tohoto rozhovoru. Toto školení je jednodenní a cena za osobu činí 3 900 Kč. V případě, že by se hodnocení zúčastnili všichni hodnotitelé, jednalo by se o celkovou částku 35 100 Kč. Tato částka by byla jednorázová, jelikož není zapotřebí účastnit se tohoto školení v již několika termínech.

V případě, že by firma chtěla ušetřit finanční zdroje, může tyto školení zavést uvnitř firmy a lektory by mohli být zaměstnanci odboru Lidské zdroje. Tímto by se náklady na tuto oblast eliminovaly a nebyly by příliš vysoké. Vzhledem k určitému pohybu zaměstnanců mezi jednotlivými pozicemi uvnitř organizace a fluktuaci by bylo ekonomicky výhodnější, aby školení vedoucích zaměstnanců, jak hodnotit své zaměstnance prováděli zaměstnanci odboru Lidské zdroje.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat systém hodnocení zaměstnanců v organizaci XY a následně navrhnout doporučení pro jeho úpravu. Tato diplomová práce byla tvořena ze dvou částí a to z části teoretické a praktické.

Teoretická část byla zpracována na základě sběru informací z odborných publikací zabývajících se problematikou hodnocení zaměstnanců. V první kapitole této části bylo popsáno řízení lidských zdrojů, druhá kapitola se věnovala popisu řízení pracovního výkonu, v níž byly také uvedeny rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Třetí kapitola, byla poslední kapitolou teoretické části a byla zaměřena na problematiku hodnocení zaměstnanců. Byly zde uvedeny cíle hodnocení pracovníků, formy hodnocení, oblasti a kritéria hodnocení zaměstnanců a také koho lze považovat za hodnotitele zaměstnanců. Byl zde popsán hodnotící rozhovor a jeho průběh, následně fáze hodnocení a metody, které je možné při hodnocení zaměstnanců využít. Uvedeny zde byly také možné chyby, kterých se hodnotitele při hodnocení svých zaměstnanců mohou dopustit a formuláře, které lze při hodnocení zaměstnanců využít. V posledních podkapitolách byla uvedena úloha vedoucích pracovníků a personálního oddělení a také souvislost procesu hodnocení s jinými personálními činnostmi jako je získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj a systém odměňování.

V praktické části byla charakterizována organizace XY, v níž byla provedena analýza systému hodnocení zaměstnanců. Tato analýza byla provedena na základě informací získaných v průběhu konzultací s personalistkou vybrané organizace. Při analýze tohoto systému bylo provedeno také dotazníkové šetření se zaměřením na problematiku hodnocení zaměstnanců. Pro získání co nejlepších výsledků týkajících se hodnocení zaměstnanců byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden dotazník byl určený pro hodnotitele, kterými byli vedoucí zaměstnanci jednotlivých odborů a druhý dotazník byl určen hodnoceným, tedy zaměstnancům jednotlivých odborů dané organizace.

Po uskutečnění analýzy systému hodnocení byly získané výsledky z dotazníkového šetření vyhodnoceny a na jejich základě byly stanoveny návrhy a doporučení pro úpravu tohoto systému hodnocení.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Albatros Media, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BYARS, Lloyd a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 978-80-7261-288-8.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické dokumenty

ELSE AZ. *Hodnocení zaměstnanců* [online]. ELSE AZ [19. 3. 2016]. Dostupné z:

www.elseaz.cz

PC HELP. *Kompas2* [online]. PC HELP [4. 4. 2016]. Dostupné z:

www.kompas2.cz

Jiné zdroje

Interní materiály organizace XY

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016

Lucie Bělá

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura organizace XY

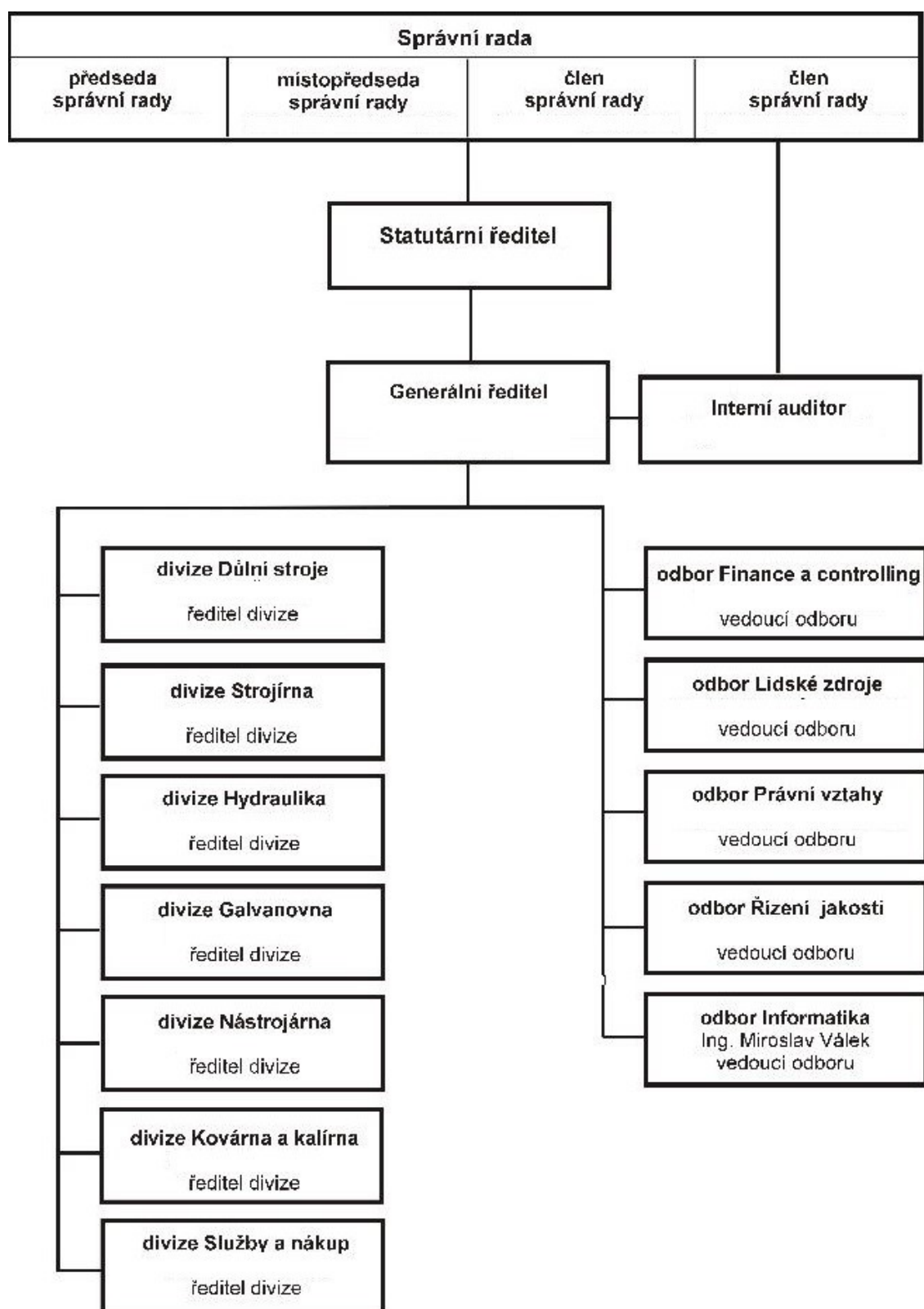
Příloha č. 2: Formulář pracovního hodnocení

Příloha č. 3: Dotazník pro hodnotitele

Příloha č. 4: Dotazník pro hodnocené

Přílohy

Příloha č. 1



Zdroj: Interní materiály organizace XY

PRACOVNÍ HODNOCENÍ

TH zaměstnanců

divize/odbor

Hodnocený zaměstnanec:

Jméno a příjmení:

Osobní číslo:

Profese/Funkce:

Hodnotící období:

Hodnotitel:

Jméno a příjmení:

Profese/Funkce:

Hodnocení obdrží vedoucí OLZ (originál), hodnotitel (kopie) a hodnocený (kopie).

HODNOCENÉ OBDOBÍ

Plnění kvalifikačních požadavků dle popisu plánovaného místa:

SPLŇUJE

NESPLŇUJE

Doporučení: Budou prováděny změny v popisu plánovaného místa v oblasti:

- kvalifikačních požadavků

ANO

NE

- obsahu pracovní náplně

ANO

NE

Specifikujte navrhované změny:

Vyhodnocení stanovených cílů hodnoceného období:

Vyhodnoťte %-ní splnění cílů, které jste stanovili v minulém pracovním hodnocení

	Stanovený cíl	Splnění cíle v %
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

V případě neplnění stanoveného cíle uveďte důvod neplnění a návrh opatření do budoucna:

Hodnocení pracovní činnosti, pracovního chování/kompetencí zaměstnance:

- *zakroužkujte stupeň hodnocení pouze u bodů, které jsou dle Vašeho názoru u dané profese/funkce důležité,*
- *stupnice hodnocení: 1 – **minimum**; 4 – **maximum***
- *položky označené (X) hodnotíte pouze u vedoucích zaměstnanců*
- *pokud hodnotíte stupněm 1, uveďte důvod na konci této části*

1. Pracovní výsledky – výkonnost, kvalita	1	2	3	4
2. Aktivní přístup k práci	1	2	3	4
3. Samostatnost, rozhodnost, odpovědnost	1	2	3	4
4. Spolehlivost, pečlivost, důslednost	1	2	3	4
5. Plánování a organizace práce	1	2	3	4
6. Dodržování procesů a postupů	1	2	3	4
7. Flexibilita, přizpůsobivost požadavkům	1	2	3	4
8. Efektivní komunikace s interními zákazníky	1	2	3	4
9. Efektivní komunikace s externími zákazníky	1	2	3	4
10. Nápaditost, tvořivost, získávání informací	1	2	3	4
11. Řešení problémů, zvládání zátěž. a konflikt. situací	1	2	3	4
12. Úroveň koncepční práce (X)	1	2	3	4
13. Vedení lidí, organizování práce podřízených (X)	1	2	3	4
14. Týmová práce, kooperace (X)	1	2	3	4
Zdůvodnění hodnocení stupněm 1				

Zhodnocení efektivity školení, kterých se hodnocený účastnil v hodnoceném období (viz. příloha – historie vzdělávání hodnoceného): *Slovně popište*

BUDOUCÍ HODNOCENÉ OBDOBÍ

Dohodnuté cíle na příští hodnotící období (minimálně 2 cíle):

Poznámka: Cíle by měly být:

S - specifické R - reálné M - měřitelné T - termínované A - akceptovatelné

	Text cíle	Termín splnění
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Návrh na další rozvoj zaměstnance pro příští hodnocené období (alespoň 1)

– konkrétní kurzy, školení, vzdělávací aktivity:

Odborné znalosti: _____

Měkké dovednosti: _____

Jazyky: _____

IT: _____

Manažerské dovednosti: _____

ZÁVĚR PRACOVNÍHO HODNOCENÍ

1. Doporučení hodnotitele:

- Ponechat na stávajícím místě ANO NE
- Návrh na převedení na jinou práci ANO NE
nová pracovní pozice: _____

2. Vyjádření hodnoceného zaměstnance:

S hodnocením:

SOUHLASÍM

NESOUHLASÍM

(v případě nesouhlasu je nutné uvést důvod)

Důvod nesouhlasu:

Dne:

podpis hodnoceného

podpis hodnotitele

Zdroj: Interní materiály organizace XY

Příloha č. 3

Dotazník pro hodnotitele

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Böhmová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru Management Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Zpracovávám diplomovou práci na problematiku hodnocení zaměstnanců a obracím se tímto na Vás, jakožto zaměstnance vybrané společnosti, s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku na mé vybrané téma. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze za účelem vypracování mé diplomové práce. U každé z otázek vyberte, prosím, vždy pouze jednu Vámi vybranou odpověď, pokud není uvedeno jinak.

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Bc. Lucie Böhmová

VŠB-TU Ostrava

Ekonomická fakulta

1. Jste

- a) žena
- b) muž

2. Jak jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?

- a) rozhodně spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) rozhodně nespokojen/a, uveďte důvod.....

3. Myslíte si, že je současný systém hodnocení zaměstnanců, který probíhá u vás v organizaci, užitečný?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, uveďte důvod.....

4. Považujete hodnocení zaměstnanců za časově náročný proces?
 - a) ano
 - b) ne
5. Jak často by mělo podle Vás probíhat hodnocení zaměstnanců?
 - a) jednou ročně
 - b) jednou měsíčně
 - c) jednou týdně
 - e) v jiném časovém intervalu, uveďte.....
6. Provádíte také neformální hodnocení svých zaměstnanců?
 - a) ano
 - b) ne – přejděte k otázce číslo 8
7. Uveďte, jakou formou provádíte neformální hodnocení svých zaměstnanců?
.....
8. Účastníte se školení jak hodnotit své zaměstnance?
 - a) ano
 - b) ne
9. Přípravujete se na hodnotící rozhovor?
 - a) ano
 - b) ne
10. Je termín konání hodnotícího rozhovoru sjednán na základě dohody obou zúčastněných stran?
 - a) ano
 - b) ne
11. Jste spokojen/a s průběhem hodnotícího rozhovoru?
 - a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a
12. Hodnotící rozhovor je veden formou:
 - a) dialogu
 - b) monologu z Vaší strany
 - c) monologu ze strany hodnoceného
13. Probíhá hodnotící rozhovor v klidném a ničím nerušeném prostředí?
 - a) ano
 - b) ne

14. Jsou pro Vás současné hodnotící formuláře vyhovující?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne, uveďte důvod.....
15. Jsou podle Vás kritéria v hodnotícím formuláři, na základě kterých hodnotíte své zaměstnance, dostačující?
- a) ano
 - b) ne
16. Uveďte další kritéria, která by měla být v hodnotícím formuláři a která by měl hodnotitel hodnotit.
.....
17. Necháte svým podřízeným také prostor pro vyjádření svého názoru na hodnocení?
- a) ano
 - b) ne
18. Hodnocení zaměstnanců je pro Vás:
- a) rutinní záležitost
 - b) administrativní povinnost
 - c) nezbytnost
 - d) příjemná činnost
 - e) činnost, pozitivně ovlivňující výkonnost zaměstnance
19. Myslíte si, že by součástí hodnotícího systému mělo být sebehodnocení zaměstnanců?
- a) ano
 - b) ne
20. Měl/a byste zájem, aby výsledky získané z hodnocení měly vliv na Vaše odměňování?
- a) ano
 - b) ne
21. Na jakou oblast navazují výsledky získané při hodnocení zaměstnanců?
(Lze zakroužkovat více odpovědí)
- a) vzdělávání a rozvoj
 - b) plánování kariéry
 - c) motivace
 - d) jiné, uveďte.....

22. Změnila byste něco na stávajícím systému hodnocení ve vaší organizaci?

a) ano

b) ne

23. Jestliže jste v předchozí otázce označil/a ano, prosím uveďte, co byste změnil/a na systému hodnocení zaměstnanců ve vaší organizaci.

.....

Příloha č. 4

Dotazník pro hodnocené

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Böhmová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru Management Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Zpracovávám diplomovou práci na problematiku hodnocení zaměstnanců a obracím se tímto na Vás, jakožto zaměstnance vybrané společnosti, s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku na mé vybrané téma. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze za účelem vypracování mé diplomové práce. U každé z otázek vyberte, prosím, vždy pouze jednu Vámi vybranou odpověď, pokud není uvedeno jinak.

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Bc. Lucie Böhmová

VŠB-TU Ostrava

Ekonomická fakulta

1. Jste
 - a) žena
 - b) muž

2. Jak jste spokojen/a se současným systémem hodnocení?
 - a) rozhodně spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) rozhodně nespokojen/a, uveďte důvod

3. Myslíte si, že je současný systém hodnocení zaměstnanců, který probíhá u vás v organizaci, užitečný?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne, uveďte důvod.....

4. Jak často by mělo podle Vás probíhat hodnocení zaměstnanců?
- a) jednou ročně
 - b) jednou měsíčně
 - c) jednou týdně
 - d) v jiném časovém intervalu, uveďte.....
5. Jste hodnocen/a také neformálně?
- a) ano
 - b) ne – přejděte k otázce číslo 7
6. Uveďte, jakou formou jste neformálně hodnocen/a.
.....
7. Připravujete se na hodnotící rozhovor?
- a) ano
 - b) ne
8. Je termín konání hodnotícího rozhovoru sjednán na základě dohody obou zúčastněných stran?
- a) ano
 - b) ne
9. Jste spokojen/a s průběhem hodnotícího rozhovoru?
- a) spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) nespokojen/a, uveďte důvod.....
10. Probíhá hodnotící rozhovor v klidném a ničím nerušeném prostředí?
- a) ano
 - b) ne
11. Jsou pro Vás současné hodnotící formuláře vyhovující?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne, uveďte důvod.....

12. Máte možnost vyjádřit svůj názor na výsledek hodnocení při hodnotícím rozhovoru?
- a) ano
 - b) ne
13. Jsou podle Vás kritéria v hodnotícím formuláři, na základě kterých Vás hodnotitel hodnotí, dostačující?
- a) ano
 - b) ne
14. Uveďte další kritéria, která by měla být v hodnotícím formuláři a která by měl hodnotitel hodnotit.
-
15. Hodnotící rozhovor je veden formou:
- a) dialogu
 - b) monologu z Vaší strany
 - c) monologu ze strany hodnotitele
16. Máte možnost podílet se také na stanovení cílů pro další časové období?
- a) ano
 - b) ne
17. Na jakou oblast navazují výsledky získané z Vašeho hodnocení?
- (Lze zakroužkovat více odpovědí)
- a) vzdělávání a rozvoj
 - b) plánování kariéry
 - c) motivace
 - d) jiné, uveďte.....
18. Měl/a byste zájem, aby výsledky získané z hodnocení měly vliv na Vaše odměňování?
- a) ano
 - b) ne
19. Uvítali byste také možnost být hodnocen/a i jiným způsobem, než pouze na základě hodnotícího rozhovoru?
- a) ano, uveďte jakým.....
 - b) ne

20. Myslíte si, že by součástí hodnotícího systému mělo být sebehodnocení zaměstnanců?

a) ano

b) ne

21. Změnila byste něco na stávajícím systému hodnocení ve vaší organizaci?

a) ano

b) ne

22. Jestliže jste v předchozí otázce označil/a ano, prosím uveďte, co byste změnil/a na systému hodnocení zaměstnanců ve vaší organizaci.

.....